

Digitized by the Internet Archive
in 2022 with funding from
University of Toronto

<https://archive.org/details/31761114677883>



Public Service Commission
of Canada

Commission de la fonction publique
du Canada

Government
Publications

CA1
CS
-A56 (2)



Public Service Commission
2010-2011
Annual Report

Canada



Public Service Commission

2010-2011

Annual Report



Information contained in this publication or product may be reproduced, in part or in whole, and by any means, for personal or public non-commercial purposes, without charge or further permission, unless otherwise specified.

You are asked to:

- Exercise due diligence in ensuring the accuracy of the materials reproduced;
- Indicate both the complete title of the materials reproduced, as well as the author organization; and
- Indicate that the reproduction is a copy of an official work that is published by the Government of Canada and that the reproduction has not been produced in affiliation with, or with the endorsement of the Government of Canada.

Commercial reproduction and distribution is prohibited except with written permission from the Government of Canada's copyright administrator, Public Works and Government Services of Canada (PWGSC). For more information, please contact PWGSC at: 613-996-6886 or at: droitdauteur.copyright@tpwgs-pwgsc.gc.ca.

Public Service Commission of Canada
300 Laurier Avenue West
Ottawa, Ontario K1A 0M7
Canada

Information: 613-992-9562
Facsimile: 613-992-9352

This report is also available on our Web site at www.psc-cfp.gc.ca.

ISSN : SC1-2011

© Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented
by the Public Service Commission of Canada, 2011

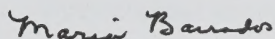
Minister of Canadian Heritage and Official Languages
House of Commons
Ottawa, Ontario
K1A 0A6

Dear Minister:

We have the honour of asking you to transmit for tabling in Parliament the Report of the Public Service Commission of Canada for the 2010-2011 fiscal year.

It is submitted in accordance with section 23 of the *Public Service Employment Act*, (S.C. 2003, c. 22, ss. 12 and 13).

Yours sincerely,



Maria Barrados
President



Manon Vennat
Commissioner

PSC Mission, Vision and Values Statement

Mission and Vision – Striving for excellence

The Public Service Commission is dedicated to building a public service that strives for excellence. We protect merit, non-partisanship, representativeness and the use of both official languages.

We safeguard the integrity of staffing in the public service and the political impartiality of public servants. We develop policies and guidance for public service managers and hold them accountable for their staffing decisions. We conduct audits and investigations to confirm the effectiveness of the staffing system and to make improvements. As an independent agency, we report our results to Parliament.

We recruit talented Canadians to the public service, drawn from across the country. We continually renew our recruitment services to meet the needs of a modern and innovative public service.

Values to guide our actions

In serving Parliament and Canadians, we are guided by and proudly adhere to the following values:

Integrity in our actions;

Fairness in our decisions;

Respect in our relationships; and

Transparency in our communications.

Table of contents

Chapter 1

Opinion of the Commission.....	8
Introduction.....	8
Overall assessment.....	10
Merit and non-partisanship in the context of fiscal restraint.....	13
Looking forward.....	16

Chapter 2

Hiring and staffing activity under the <i>Public Service Employment Act</i>	18
Employees under the <i>Public Service Employment Act</i>	18
Overall public service hiring and staffing activities.....	20
The Executive Group.....	24
Official languages.....	28

Chapter 3

Overall progress regarding merit and the guiding values.....	34
Overall assessment.....	35
Merit	36
Guiding values	38

Chapter 4

A non-partisan public service	52
Non-partisanship in staffing and senior appointments	53
Political activities by public servants.....	56
The relationship between the public service and the political spheres.....	68

Chapter 5

Management of staffing in departments and agencies.....	72
Assessment objectives and methodology.....	73
Scope of assessment.....	74
Overall assessment of key success factors.....	74
Delegation of staffing to deputy heads.....	76
Planning for staffing and monitoring of results.....	79
Organizational human resources support systems	82
Organizational accountability for results	82
Top performers	84
Efficiency and flexibility in staffing.....	85
Ongoing refinement of the monitoring framework.....	88

Chapter 6

Oversight	92
Oversight review	93
Audits.....	93

Studies.....	95
Statistical Bulletins.....	100
Investigations into appointment processes.....	100
Investigations under specific authorities.....	102

Chapter 7

Enabling departments and agencies	110
Refinements to the policy suite	111
Priority administration	113
Enabling infrastructure	116
Staffing and recruitment services	118
Assessment services and products	125

Appendices

Appendix 1.....	134
Staffing Management Accountability Framework.....	134
Staffing Management Accountability Framework: Effectiveness and adherence to guiding values.....	135
Appendix 2.....	136
Statistical tables.....	138
Table 36: Overall hiring and staffing activities to and within the public service by type and tenure.....	138
Table 37: Overall hiring and staffing activities to and within the public service by tenure and previous employment status	139
Table 38: Staffing activities by type and occupational group	140
Table 39: Staffing activities by type and geographic area.....	144
Table 40: Appointments to the public service to indeterminate and specified term positions greater than three months, by employment equity designated group and geographic area.....	145
Table 41: Staffing activities by type and first official language group.....	146
Table 42: Staffing activities by type, first official language group and language requirements of position	147
Table 43: Student hiring activities and appointments to the public service by recruitment program and geographic area	148
Table 44: Staffing activities by type and organization	149
Table 45: <i>Public Service Employment Act</i> population changes by organization	154
Table 46: Priority administration (public service total).....	158
Table 47: Post-secondary Recruitment (PSR) campaign applicants (fall 2010) by geographic area of residence	159
Table 47a: Post-secondary Recruitment (PSR) campaign applicants (fall 2010) by geographic area of residence for Ontario (except NCR), National Capital Region (NCR) and Quebec (except NCR).....	159
Table 48: Federal Student Work Experience Program (FSWEP) applicants by geographic area of residence and level of education	160
Table 48a: Federal Student Work Experience Program (FSWEP) applicants by geographic area of residence and level of education for Ontario (except NCR), National Capital Region (NCR) and Quebec (except NCR).....	160

Table 49: Federal Student Work Experience Program (FSWEP) applicants by geographic area of residence and level of education for the 2009 campaign.....	161
Table 49a: Federal Student Work Experience Program (FSWEP) applicants by geographic area of residence and level of education for Ontario (except NCR), National Capital Region (NCR) and Quebec (except NCR) for the 2009 campaign	162
Table 50: Applicants to external advertisements compared to the Canadian workforce population.....	162
Table 51: Applications and appointments for nationally advertised jobs by geographic area – Officer level.....	163
Table 52: Applications and appointments for nationally advertised jobs by geographic area – Non-officer level.....	164
Appendix 3.....	165
Additional terms and conditions imposed on authorities delegated to organizations following results of Public Service Commission oversight activities (in effect March 31, 2011)	165
Appendix 4.....	166
Summary of audits and studies underway or planned for release in 2012 and 2013.....	166
Appendix 5A.....	168
Public Service Commission oversight continuum.....	168
Appendix 5B.....	172
Review of Public Service Commission Oversight – Summary of progress on recommendations	172
Appendix 6.....	177
<i>Public Service Employment Regulations</i> and Exclusion Approval Orders.....	177
Appendix 7.....	181
Glossary of terms	181
Biographies	184
Public Service Commission organization chart.....	188
Offices of the Public Service Commission	190

Chapter 1

Opinion of the Commission



1 Opinion of the Commission

Introduction

- 1.1 The first Public Service Commission (PSC) under the current *Public Service Employment Act* (PSEA) completed its mandate on May 20, 2011. Two of its members, Maria Barrados and Manon Vennat, are serving as transition members until a new Commission is appointed and would like to thank Commissioner David Zussman for his valuable contribution to the work of the Commission over the last seven years.
- 1.2 The period of Dr. Zussman's tenure as Commissioner coincided with the most significant reforms to modernize the federal public service since the 1960s. Adoption of the current PSEA in late 2003 provided a renewed direction for the PSC, resulting in significant changes in the Commission itself and its relationship with departments and agencies. Dr. Zussman played a leading role in implementing these changes and helping to realize the fundamental vision set out in the Preamble to the Act. The Commission relied on his vast knowledge of and experience in public policy issues and public administration in Canada and internationally, and benefitted greatly from his insights.
- 1.3 The vision in the Preamble is clear. It recognizes that the public service is a vital national institution that has delivered, and must continue to deliver, high-quality services to Canadians. It states that, in order to serve Canadians well, the public service must be based on the long-held values that are fundamental to a professional public service — merit and non-partisanship — and it specifies that these core values must be independently safeguarded. The Preamble also recognizes the need for a public service that strives for excellence, is representative of Canada's diversity, can serve the public in their official language of choice and is characterized by fair and transparent employment practices. Finally, the Preamble lays the foundation for a highly delegated staffing system, wherein appointment authorities are delegated by the PSC to deputy heads and they, in turn, are encouraged to sub-delegate these authorities to the lowest appropriate level, and wherein recourse systems resolve appointment issues quickly.
- 1.4 A significant contributor to the vision in the revised PSEA was Professor Peter Aucoin, who passed away in July 2011. As one of the most respected political scientists of his generation, Professor Aucoin was an inspiring figure for both the academic and public service sectors, having served for more than 40 years at Dalhousie University and also as a researcher and advisor for all levels of government. Professor Aucoin worked very closely with the PSC on a number of human resources management issues, such as the non-partisanship of the public service and the need for an independent authority for staffing in the Canadian public service. He was also a member of the Clerk of the Privy Council's External Advisory Group on the modernization of human resource management, which contributed to the legislative reform that led to the current PSEA in 2003.

- 1.5 Under that Act, the core direction to the Commission to promote and safeguard merit and non-partisanship remained the same. The unique status of the Commission — with executive functions, free from ministerial direction and with a special reporting relationship to Parliament — was further strengthened by requiring the appointment of its President to be approved by both Houses of Parliament. The Commission has valued the interest and support of Parliament throughout the past seven years.
- 1.6 The mandate of the Commission is clear: it is responsible for all appointments to and within the core public service. The population of the core public service was 216 709 as of March 2011 and there were 105 630 appointments to and within the core public service over the course of 2010-2011. It is the Commission's responsibility to ensure that these appointments are undertaken within the letter and spirit of the Act.
- 1.7 The Commission is also charged with protecting the non-partisan nature of the public service. For the purposes of this aspect of the PSEA, the PSC is responsible for ensuring the political impartiality of the core public service, as well as of employees in six organizations outside the core public service. As of March 2011, there were 47 272 such employees.
- 1.8 The legislation provides a definition of merit, specific direction on the non-partisanship regime and more general guidance on how staffing is to be done. This guidance is generally referred to as the guiding values: fairness, access, transparency and representativeness. The Act provides for a number of recourse mechanisms for employees if there has been an error, omission or improper conduct in an appointment process. Further discretion is given to the Commission to delegate its staffing authority, as well as to exercise independent oversight of that delegated authority.
- 1.9 The Commission put in place a delegated regime, with almost complete delegation of its appointment and appointment-related authorities. More flexibility was introduced through the definition of merit, which requires that stated qualifications be met. The delegation requires that the test on merit and non-partisanship for an appointment be met and that the guiding values be respected and any identified mistakes corrected as quickly as possible. The vision of a meritorious system is one in which the qualifications of the position are met (merit) with no political influence (non-partisanship) in a fair, accessible, transparent and representative manner.
- 1.10 This report describes many of the initiatives that the Commission has put in place to support a meritorious system. We continue to support managers in their staffing with guidance, tools and services. This has included automated systems developed jointly with departments and agencies. We carry out oversight in monitoring, audits and investigations. We have had independent review of our audit practices to ensure that they are appropriate, and we are reviewing our monitoring systems. Our audits and reviews are risk-based and aimed at examining management systems and practices. However, if we find errors, omissions or improper conduct in individual transactions, we are committed to correcting them.

- 1.11 As noted in our Special Report to Parliament, tabled on March 22, 2011, there has been significant progress in implementing the legislation, but more needs to be done. There are efficiencies to be achieved, as well as areas that need to be further clarified and where ongoing work is necessary to ensure that the core and guiding values are fully implemented. These improvements will need to be undertaken at a time when there will be retrenchment within the system. The same systems used to hire and promote individuals within the public service will now also have to be used to reduce and reallocate with the same principles and values. In this context of retrenchment, the Commission will continue to play its role in ensuring the presence of non-partisanship, fairness, access, transparency and representativeness in the application of the merit test.
- 1.12 Our Special Report was designed to contribute to the legislative review of the *Public Service Modernization Act* (PSMA), the results of which will be tabled by the President of the Treasury Board. The Special Report contained several recommendations for legislative changes, as well as other recommendations for non-legislative changes. In our discussions with the PSMA review team, we were challenged to explore non-statutory solutions to some of the issues raised in the Special Report. We are working on them. We are also ready to work on the recommendations from the legislative review that receive Parliamentary support. We look forward to further discussions with Parliament as it carries out its review of the statute.

Overall assessment

- 1.13 **Merit** – We have concluded that, overall, merit is being respected in the many staffing transactions that take place in the core public service. Our audits show that managers are doing a better job of applying the merit test. However, as the results of our audit work also demonstrate, there continues to be a proportion of cases, although small, where merit has not been met. This is usually the result of error, omission or improper conduct. In addition, there are still too many cases where merit cannot be demonstrated by the organization either in the staffing file or other organizational records.
- 1.14 **Non-partisanship** – Non-partisanship is a core PSEA value. Public servants must be appointed without political influence and must carry out, and be seen to carry out, their duties in a politically impartial manner. Based on its activities in 2010-2011, the Commission maintains its concern that more effort is required to properly safeguard this core value in the system.
- 1.15 **Awareness about rights and responsibilities:** In 2010-2011, the PSC undertook an analysis of its Survey of Staffing data to examine the extent to which employees are aware of their rights and responsibilities related to participating in political activities as defined by the Act. While there has been some improvement, a significant number of employees are still not well-informed about their rights and responsibilities with regard to political activities. A full 37% indicated that they were aware of these rights and responsibilities only to a limited extent, or not at all.

- 1.16 The Commission considers this considerable level of unawareness a risk to the non-partisanship of the public service, both real and perceived. In the year ahead, the PSC will work with other stakeholders to address the gap and ensure, more generally, that public servants have a better understanding of the importance of non-partisanship as a core value.
- 1.17 ***Allegations of political influence in staffing:*** As guardian of merit and non-partisanship in the public service, the PSC must ensure that all appointments are free of political influence. Individual appointments that are found not to be free of political influence contravene the PSEA, are inconsistent with the core value of non-partisanship and require corrective action.
- 1.18 In recent years, the PSC has not received any allegations of political influence in staffing. In 2010-2011, however, the PSC opened several investigations into appointments at the Atlantic Canada Opportunities Agency. The investigations are designed to determine whether the appointments were free of political influence, were made on the basis of merit and did not involve any errors, omissions or improper conduct, as required by the PSEA. The PSC expects to complete the investigations in 2011-2012.
- 1.19 ***Self-assessment tool for political activities:*** Under the PSEA, employees considering participating in political activities must examine their specific circumstances to assess and make reasonable decisions about whether such participation would impair, or could be perceived by others as impairing, their ability to perform their duties as a public servant in a politically impartial manner.
- 1.20 The PSC launched the *Political Activity Self-Assessment Tool: Assessing Your Specific Circumstances* in November 2005. A revised version, which responded to user comments and recommendations, has been available since November 2008. The self-assessment tool is a guide for employees to use, alongside additional guidance material provided by the PSC, as they decide whether to engage in a particular activity.
- 1.21 In 2011-2012, the PSC will review the questions in the self-assessment tool to address recent concerns from users and bargaining agents that it unduly discourages public servants from participating in political activities.
- 1.22 ***Guiding values*** – Overall, our oversight activities in 2010-2011 indicate that there has been some progress in realizing the guiding values in staffing and hiring decisions. In particular, the Commission is pleased to observe that access to indeterminate federal positions continues to improve. Another indicator of improvement in realizing the value of access is that the duration of acting appointments ending with a promotion has decreased, as has the use of non-advertised appointments for acting situations.
- 1.23 However, we continue to be concerned about gaps in employees' perceptions of the fairness of the overall staffing process. About a quarter of employees persistently feel that the overall process is not at all fair, or only fair to some extent. The Commission is also concerned that a continued decline in the external appointment rate for persons with disabilities will have negative consequences for their representation in the public service over the long term.

- 1.24 **Corrective action** – In any staffing system, an integrated set of mechanisms is necessary for the correction of mistakes, should they occur. The PSEA envisioned a system wherein appointment-related authorities along with the authority to take corrective action and revoke internal appointments, are delegated to enable flexibility and to ensure that problems were resolved as quickly as possible.
- 1.25 Deputy heads have an important role to play in taking corrective action. Deputy heads to whom appointment authorities have been delegated by the PSC are also delegated the power to take corrective actions and revoke appointments when, after investigation, they are satisfied that an error, omission or improper conduct has affected an internal appointment process.
- 1.26 There is evidence that deputy heads are doing more of these investigations. While the number of organizations completing such investigations decreased from 15 in 2009-2010 to 12 in 2010-2011, the number of investigations reported to the PSC grew significantly, from 25 in 2009-2010 to 75 this year. In addition, deputies are using a mix of formal and informal mechanisms (e.g. the organization's internal conflict management system or Ombudsman function) to address any issues that emerge from internal appointment processes.
- 1.27 Investigations are one of the key tools that support a sound approach for correcting errors, omissions or improper conduct. They are used when there is uncertainty about what has occurred and what corrective action should be taken to address problems identified in specific staffing actions. Not responding to the results of an investigation or not undertaking required corrective action is unfair to employees; it undermines the vision of the staffing system outlined in the Act.
- 1.28 The PSC's 2009 audit of the Immigration and Refugee Board (IRB) found that the organization needed to improve its staffing practices and that there were gaps in addressing possible problems with some processes. Following the audit, the PSC and the IRB signed an agreement stating that the PSC would continue to audit appointments as they were made by the IRB for a period of one year (i.e. July 2009 to June 2010); in addition, the agreement indicated the IRB's concurrence that the PSC could investigate any internal appointment process identified in the audit, and that the IRB would implement appropriate corrective actions.
- 1.29 The IRB subsequently disagreed with the investigation procedures the Commission used to investigate and identify errors, omission or improper conduct. We found improvement in their staffing practices, as evidenced by the latest audit work and Departmental Staffing Accountability Report results. However, the IRB did not accept the conclusions or corrective actions in the majority of investigations completed as a result of the 2009 audit and the ongoing audit. As a result, the PSC is in the process of developing recommendations for an exclusion from the PSEA and its regulations whereby internal investigations and corrective actions will be the responsibility of the PSC rather than of the deputy head of the IRB.

Merit and non-partisanship in the context of fiscal restraint

- 1.30 As the government enters a period of fiscal restraint, there will be pressures on the staffing system, and the role played by the PSC in providing independent assurance as to the integrity of that system will continue to be an important one.
- 1.31 The results of the fiscal restraint measures taken so far have already had an impact on hiring and staffing activities within the public service. There was a marked reduction in these activities in 2010-2011, dropping by 14.8% from last year. The Strategic and Operating Review to be undertaken in 2011-2012 will likely continue to reduce hiring and staffing and further reduce opportunities for lateral and upward mobility. This represents a significant change for many public servants, who have grown accustomed to rapid promotion in recent years. With fewer opportunities to be appointed, there will be increased pressure on the system to ensure that the core values of merit and non-partisanship, as well as the guiding values, are respected in each appointment process.
- 1.32 Restraint measures also mean that organizations will be called upon to achieve efficiencies by doing business differently, which will create added demands for the public service to innovate. From the Commission's standpoint, the current fiscal environment calls for:
- Proper use and better planning of the permanent and contingent workforces;
 - A sound system for managing priority persons; and
 - Ongoing, targeted recruitment.
- 1.33 **Integrated planning of the permanent and contingent workforces** – An effective staffing system requires a robust planning function, which integrates and aligns resources with business requirements. Planning should account for the mix of human resources options available in order to determine which option is best for any given organizational need or context. In the federal public service, this means integrating planning of the permanent workforce with the contingent workforce, which is composed of individuals hired for specified periods as term employees, casual workers, students and individuals contracted under a service contract pursuant to the *Financial Administration Act*, such as temporary help workers and consultants.
- 1.34 In the fiscal environment facing the public service now and over the medium term, there will be growing pressure on managers and their organizations to meet some operational requirements through the hiring of contingent workers. The utilization of contingent workers is a legitimate strategy for achieving organizational objectives. It is one of a set of human resourcing options open to managers, and it enables them to respond to business requirements in a flexible way.

- 1.35 In the public service context, however, the choice to resource using the contingent workforce must always be properly balanced with the need to respect the core PSEA values of merit and non-partisanship and the guiding values of fairness, access, transparency and representativeness. The Commission is concerned if the contingent workforce becomes a *de facto* recruitment strategy for long-term and indeterminate needs. As it stands, a high proportion of indeterminate hires (68.7% in 2010-2011) are individuals with some form of previous work experience with the public service, for instance as a specified term employee, casual employee or student.
- 1.36 In order to address this issue, managers must be adequately supported as they make decisions about their resourcing strategies. This underscores the importance of:
- Organizations conducting human resources planning that accounts for future needs with respect to both the permanent and contingent workforces;
 - Managers being well informed about the proper uses of resources such as temporary help and casuals; and
 - The PSC and organizations working together to ensure that managers have access to new tools, such as pools of contingent workers who meet merit in priority areas.
- 1.37 **Priority administration** – A “priority” person is an individual who has an entitlement under the PSEA or the *Public Service Employment Regulations* to be appointed ahead of all others to vacant positions in the public service, if the person meets the essential qualifications of the position. The PSC is responsible for ensuring that entitlements to priority appointments are observed, and it does so through the priority administration program.
- 1.38 While the Treasury Board of Canada Secretariat oversees the work force adjustment (WFA) appendices to the collective agreements, those employees who face discontinuance of work as a result of WFA may benefit from a surplus priority entitlement. Any increase in WFA activities in organizations, therefore, translates into increased numbers of employees registered as surplus priorities in the Priority Information Management System (PIMS). In addition to administering PIMS, the PSC also provides advice and guidance to organizations as they assess employees who may be declared surplus or laid off from the public service.
- 1.39 The PSC undertook an evaluation of the priority administration program over the course of 2010-2011 to ensure that it is sound. In light of the government’s commitment to continued fiscal restraint, ensuring that the program is effective will be increasingly important. The evaluation identified the following key issues as requiring attention:
- The need for the PSC and organizations to strengthen their priority administration capacity, notably in the clarification of roles and responsibilities and through increased training to provide consistent information, advice and referrals;
 - The need to explore ways of ensuring that employee performance issues are not addressed through the priority administration program;

- The need for stronger monitoring to ensure that registrations are timely, that referrals are not too broad, that assessments are fair, that appropriate feedback is provided and that priority persons respond appropriately and quickly when referrals and job offers are received; and
 - The need to examine options regarding appropriate mechanisms for priority persons who do not believe that they were treated fairly.
- 1.40 In the coming year, the PSC will implement a series of measures, including developing new support tools, to ensure that the priority administration program, including PIMS, is well-placed to support the needs of deputy heads and organizations.
- 1.41 **Recruitment** – Due to current fiscal restraints, there was almost no growth in the core public service population in 2010-2011; it increased by only 0.3%. This reflected a sharp decline in new hires to the public service over the course of the year. The number of new indeterminate hires dropped to 7 248, 32.4% less than in 2009-2010.
- 1.42 In addition, fewer young individuals joined the public service in 2010-2011. The number of new indeterminate employees aged less than 35 years dropped by 27.7%, from 9 124 in 2009-2010 to 6 590 in 2010-2011. This contributed to reducing the number of public service employees within this demographic for the first time in a decade. Similarly, the number of new hires appointed through the Post-secondary Recruitment program dropped by 23.8%, from 1 643 who entered through the fall 2009 campaign to 1 252 who entered through the fall 2010 campaign.
- 1.43 Despite the many challenges presented by fiscal restraint, there will be a continuing need to deliver programs and services to Canadians, and thus a continuing need for a professional public service comprised of highly qualified people. It will be important to keep in mind the lessons learned from the Program Review exercise in the mid-1990s, a similar time of spending cuts. As the Auditor General of Canada has shown,¹ the workforce adjustment initiatives introduced during that period produced significant changes in the profile of the public service, including its age structure and the composition of occupational groups. They also contributed to a “brain drain” and shortages in key occupational groups and skills.
- 1.44 From the Commission’s standpoint, to avoid repeating the mistakes of the past, targeted recruitment must continue. The priority must be to ensure that the right people, with the right skills and competencies, are in place to deliver results for Canadians. This will require organizations to carefully align recruitment initiatives with the skills they identify as necessary for the future and to conduct highly disciplined, integrated planning of resourcing strategies. For its part, the PSC will continue to develop “smarter” approaches to recruitment that support the new and emerging needs of organizations as they adopt new business models.

¹ See Canada. Auditor General of Canada. *Report to Parliament*. “Chapter 1: Expenditure and Work Force Reductions in the Public Service.” Ottawa, April 1998.

Looking forward

- 1.45 Although the public service is in a period of no growth, and potentially negative growth going forward, the essential role it plays in delivering programs and services to Canadians and providing objective, expert advice to ministers will not be diminished. In addition, the core PSEA values of merit and non-partisanship and the guiding values set out in PSC policies will be as important as ever. In a period of declining hiring and staffing activities, each appointment decision takes on an increased significance relative to the integrity of the system as a whole.
- 1.46 The PSC will work with Parliamentarians, deputy heads, organizations, bargaining agents and other stakeholders to ensure that the staffing system is responsive to the changing operational and fiscal context. In doing this, the PSC will build on the recommendations in its Special Report to Parliament to address three principal issues requiring ongoing attention:
- Improving the effectiveness of the staffing system;
 - Enhancing the approach to safeguarding the non-partisanship of the public service; and
 - Strengthening the governance and operation of the Commission.²
- 1.47 The results of the legislative review of the PSMA are expected to be tabled by the President of the Treasury Board in 2011-2012. The PSC will respond to the recommendations that are made.
- 1.48 Finally, we would like to reiterate our commitment to supporting a smooth transition to a new Commission over the coming months. We would also like to extend sincere thanks to the staff of the PSC, who have supported us during our tenure. They play a key role in ensuring that Canadians will continue to benefit in the future from a professional public service in which the core values of merit and non-partisanship are independently protected.

² See Canada. Public Service Commission of Canada. *Merit and non-partisanship under the Public Service Employment Act (2003)*. Ottawa, 2011.

Chapter 2

Hiring and staffing
activity under the
*Public Service
Employment Act*



2 Hiring and staffing activity under the *Public Service Employment Act*

Highlights:

- In 2010-2011, there was a substantial decline in both the number of appointments to the public service and the number of internal staffing activities.
- As inflow to the public service dropped, workforce growth was minimal (0.3%).
- Indeterminate hiring declined more than specified term, casual or student hiring.
- The number of employees in the public service less than 35 years old decreased for the first time in a decade.
- There were fewer reductions in external hiring and internal staffing activities in the National Capital Region (NCR) than in the other regions.

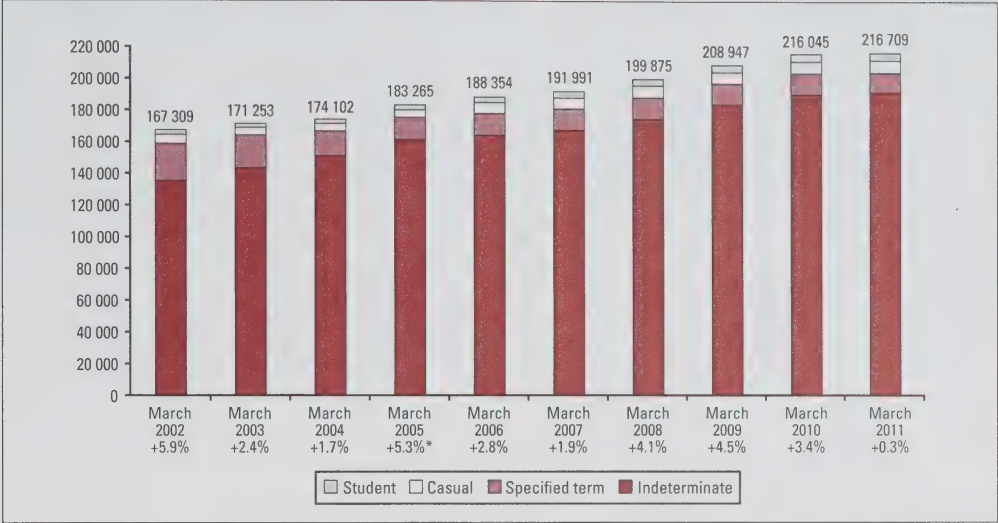
- 2.1 This chapter provides an overview of hiring and staffing activities in organizations under the *Public Service Employment Act* (PSEA) during fiscal year 2010-2011.³ Fewer hiring and staffing activities took place in 2010-2011 than in each of the four previous years. These reductions affected the hiring of new employees, as well as mobility within and between organizations under the Act. They also had an impact on the growth and composition of the overall population under the PSEA.

Employees under the *Public Service Employment Act*

- 2.2 The number of individuals in organizations under the PSEA remained practically unchanged in 2010-2011 compared to the previous year. These organizations accounted for a total of 216 709 individuals as of March 2011, consisting of 191 693 in indeterminate positions, 12 453 in specified term positions, 7 685 casual workers and 4 878 students. This was 664 individuals more than in March 2010, and marked the second year in a row in which the overall pace of growth in the size of the population slowed, falling from 4.5% in 2008-2009 to 3.4% in 2009-2010 and to 0.3% in 2010-2011. In the three years prior to 2010-2011, the PSEA population growth averaged 8 000 employees a year, for an annual growth rate of 4.0%.
- 2.3 The minimal growth in 2010-2011 resulted from a drop in hiring activities rather than a rise in departures from the public service. Over the past three years, the rate of intake of new indeterminate employees has declined continuously, while departure rates have remained relatively stable.

³ This includes indeterminate and specified term appointments to the public service, indeterminate and specified term staffing activities within the public service, casual hiring and student hiring.

Figure 1: *Public Service Employment Act* population by year, tenure and year over year change (%)



Source: Public Service Commission population files

* The growth in March 2005 includes the transfer of 9 507 employees from the Canada Revenue Agency to the Canada Border Services Agency. The number of employees in other organizations under the *Public Service Employment Act* decreased by 0.2% from March 2004 to March 2005.

- 2.4 While the number of specified term, casual and student workers in PSEA organizations decreased by 712 (2.8%) in 2010-2011, the indeterminate population grew slightly by 1 376 (0.7%), reaching a total of 191 693 employees in March 2011. The proportion of indeterminate PSEA employees increased from 88.1% in March 2010 to 88.5% in March 2011. This extended the upward trend that began in March 2006, when indeterminate employees accounted for 87.1% of the PSEA population.
- 2.5 The Public Service Commission (PSC) also administers Part 7 of the PSEA, which governs the political activities of employees (see Chapter 4). As of March 2011, Part 7 covered 47 272 individuals in 6 organizations not subject to the PSEA for staffing purposes, but whose enabling legislation provides that the political activities provisions of the PSEA apply. This amounted to 1 227 (2.5%) fewer individuals than in March 2010.

Overall public service hiring and staffing activities

- 2.6 Total hiring and staffing activities to and within the public service dropped by 14.8% from last year. There were 105 630 hiring activities in 2010-2011, down from 123 920 in 2009-2010.

Hiring activities to the public service

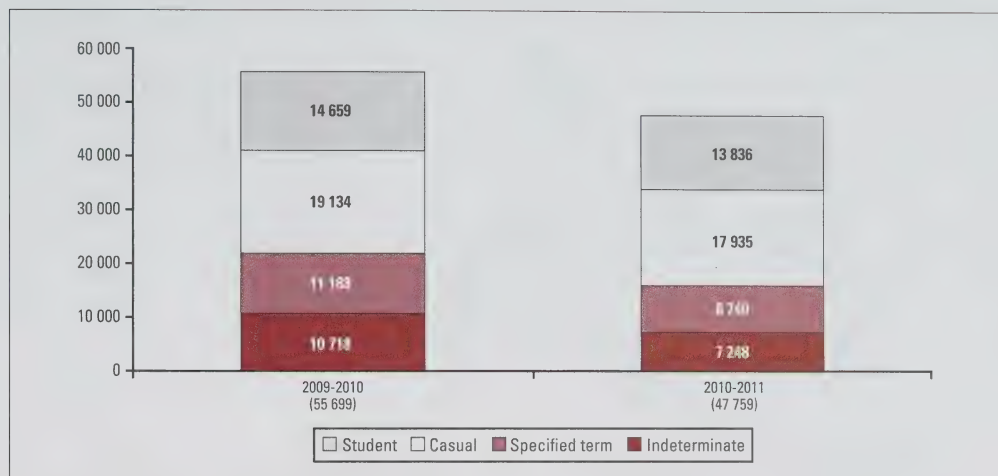
- 2.7 There were 47 759 hires into the public service from outside in 2010-2011, 7 940 (14.3%) fewer than in 2009-2010. The decrease was widespread among organizations under the PSEA. A total of 30 of the 39 organizations⁴ with at least 100 hires in 2010-2011 reduced their hiring activities. Similarly, 27 of the 33 occupational groups⁵ with at least 100 hires in 2010-2011 had fewer hires than in 2009-2010.⁶
- 2.8 Indeterminate hiring into the public service had the largest decrease in 2010-2011, with almost one third (32.4%) fewer appointments this year (7 248) than last year (10 718). Consistent with this trend, indeterminate hiring accounted for a smaller share of all hires this year (15.2%) than in 2009-2010 (19.2%), after peaking at 22.4% in 2008-2009. Specified term hiring also decreased substantially in 2010-2011. It dropped by 21.9%, falling from 11 188 the previous year to 8 740, and is now at a level comparable to the low levels observed during the Expenditure Review period in the mid-2000s.
- 2.9 Reductions of casual and student hiring were less pronounced. Casual hiring declined by 6.3% in 2010-2011 and, after five years of continuous increase, student hiring declined by 5.6%.

⁴ These 39 organizations accounted for 97.7% of all hires in 2010-2011.

⁵ These 33 occupational groups accounted for 68.6% of all hires in 2010-2011, and for 96.6% of hires other than students.

⁶ Information on individual organizations is available in Appendix 2, Table 44; information on individual occupational groups is available in Appendix 2, Table 38.

Figure 2: Hiring activities under the *Public Service Employment Act* by tenure and fiscal year



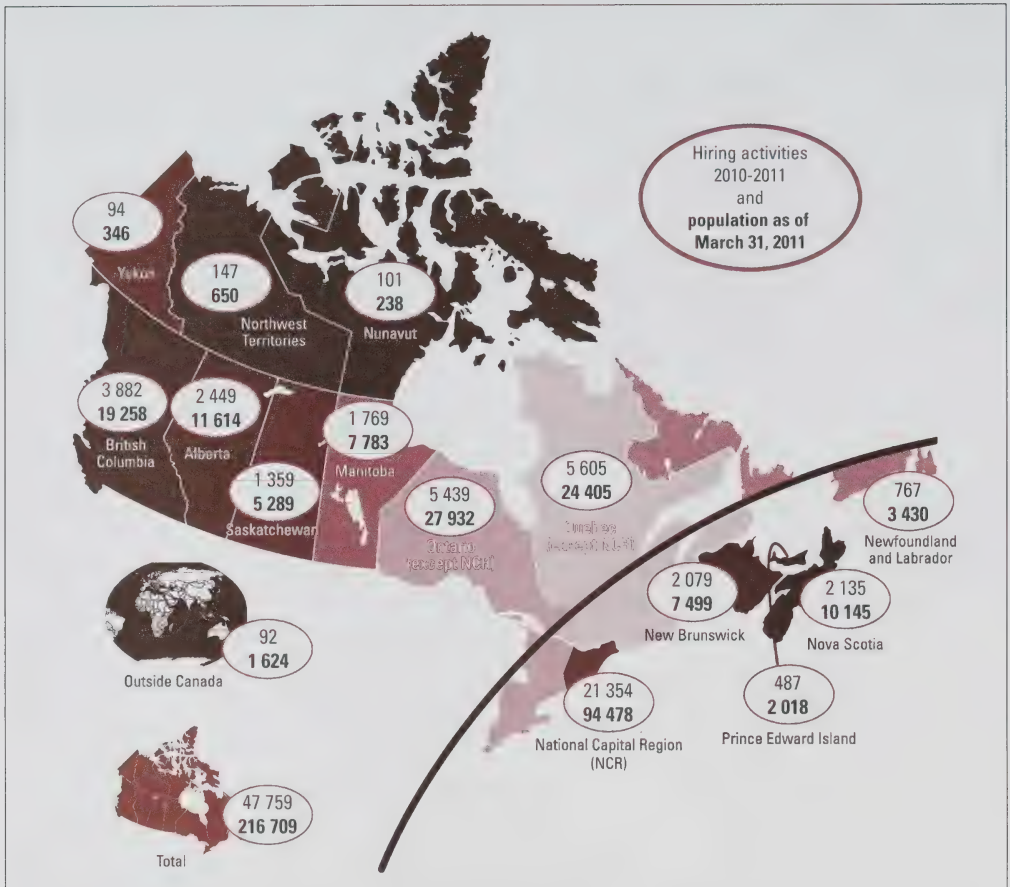
Source: Public Service Commission hiring and staffing activities files

- 2.10 Fewer young employees joined the public service this year. The number of new indeterminate employees less than 35 years old dropped by 27.7%, from 9 124 in 2009-2010 to 6 590 in 2010-2011. This contributed to reducing the number of public service employees within this demographic for the first time in a decade. From March 2010 to March 2011, the number of young indeterminate employees declined by 212 (0.5%). In the three years prior to 2010-2011, it had increased by more than 3 500 employees a year, on average.

Hiring activity to the public service by geographic area

- 2.11 Hiring into the public service declined in most parts of the country in 2010-2011, but less so (10.2%) in the NCR compared to other regions (17.3%). As a result, the PSEA population in the NCR increased slightly (1.6%), while the PSEA population in other regions slightly decreased (0.7%). The difference in hiring activity between the NCR and other regions also accentuated the concentration of employment in the NCR, which amounted to a share of 43.0% in March 2010 and 43.6% in March 2011.

Figure 3: Hiring activities and population under the *Public Service Employment Act* by geographic area



Source: Public Service Commission hiring and staffing activities and population files

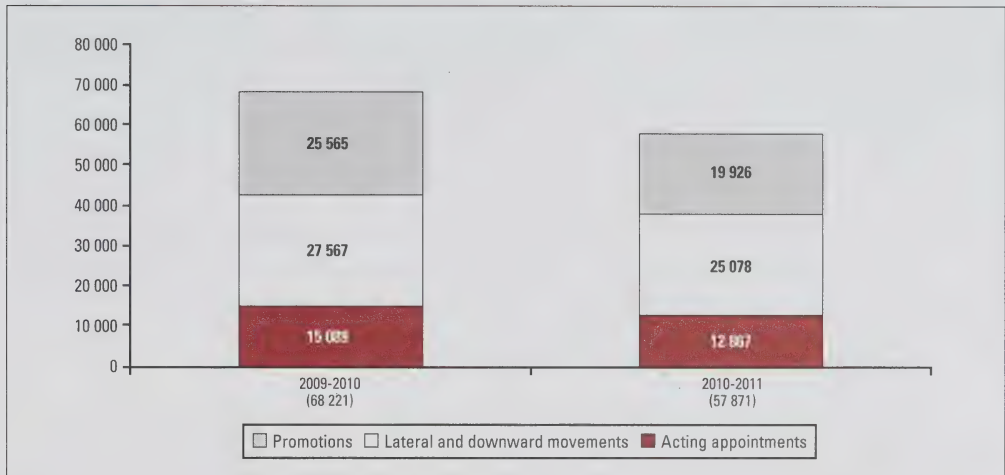
Note: Totals include indeterminate and specified term employees, casuals and student hiring activities to the public service and population.

Staffing activities within the public service

- 2.12 The number of staffing activities within the public service also declined in 2010-2011. A total of 57 871 indeterminate and specified term staffing activities occurred within and across PSEA organizations during the year, 10 350 (15.2%) fewer than in 2009-2010.
- 2.13 All types of activities were down for a second consecutive year. The number of promotions was 19 926 this year, a drop of 5 639 (22.1%) compared to 2009-2010. Acting appointments decreased by 2 222 (14.7%) to 12 867, and lateral and downward movements by 2 489 (9.0%) to 25 078. Internal specified term staffing activity rates were down to levels observed during

the period of fiscal restraint (Expenditure Review) in the mid-2000s, but remained above levels observed during the period of more comprehensive restraint (Program Review) in the mid- to late 1990s.

Figure 4: Internal staffing activities under the *Public Service Employment Act* by type and fiscal year



Source: Public Service Commission hiring and staffing activities files

Note: Lateral and downward movements include deployments. Acting appointments exclude appointments of less than four months.

- 2.14 Thirty-eight of the 43 organizations⁷ with at least 100 internal staffing activities in 2010-2011 reduced their activities this year. Similarly, 30 of the 37 occupational groups⁸ with at least 100 internal staffing activities in 2010-2011 experienced a reduction in mobility.⁹ Of the five organizations that showed a growth in internal staffing activities in 2010-2011, the Royal Canadian Mounted Police and the Public Health Agency of Canada had the largest increases, with 257 (11.9%) and 83 (9%) respectively. Of the seven occupational groups that showed a growth in internal staffing activities in 2010-2011, Welfare Programmes (WP) and Border Services (FB) had the largest increases, with 118 (14.6%) and 94 (4.9%) respectively.
- 2.15 Internal staffing activities declined by 13.5% in the NCR and by 17.2% in other regions. All three types of staffing activities (promotions, lateral and downward movements and acting appointments) displayed a comparable regional gap.

⁷ These 43 organizations accounted for 98.7% of all internal staffing activities in 2010-2011.

⁸ These 37 occupational groups accounted for 98.2% of all internal staffing activities in 2010-2011.

⁹ Information on individual organizations is available in Appendix 2, Table 44; information on individual occupational groups is available in Appendix 2, Table 38.

- 2.16 Despite this decline in staffing activities, the PSC's 2010 Survey of Staffing found that nearly one quarter of public service employees were involved in staffing processes (advertised or non-advertised) for term or indeterminate appointments. This proportion of employees participating in staffing activities is similar to the proportion in the periods covered by the 2008 and 2009 surveys.

Appointments of new indeterminate employees

- 2.17 A total of 11 782 new indeterminate employees were appointed in 2010-2011, through either external recruitment (7 248) or the appointment of former specified term employees (4 534). This amounted to 4 647 (28.3%) fewer appointments than in 2009-2010, and reflected reductions in both external hiring (32.4%) and specified term to indeterminate appointments (20.6%). The number of new indeterminate employees had already dropped by 18.2% last year, after reaching its highest level in a decade in 2008-2009, when there were 20 087 appointments.
- 2.18 External hiring remained the main source of new indeterminate employees and accounted for 61.5% of appointments in 2010-2011. However, this share was down from 65.2% in 2009-2010, ending an upward trend observed since the revision of the *Term Employment Policy* in 2003-2004. Prior to 2006-2007, a majority of new indeterminate employees were working as specified terms at the time they became indeterminate.
- 2.19 Regions outside the NCR had the largest decrease in indeterminate inflow (31.5%), although the decrease was also substantial in the NCR (24.6%). Use of specified term to indeterminate appointments to fill indeterminate positions was more common outside the NCR, and reached 47.9% in 2010-2011 compared to 28.8% in the NCR.

The Executive Group

Executive population

- 2.20 The number of indeterminate and specified term Executive (EX) employees under the PSEA increased in 2010-2011, as new EXs outnumbered departures from the group, in spite of a reduction in EX intake. The EX population grew by 3.3%, from 4 939 in March 2010 to 5 102 in March 2011. Of these 5 102 employees, 5 077 (99.5%) were indeterminate, up 166 (3.4%) from the year before. The number of specified term EXs remained virtually unchanged, with 28 in March 2010 and 25 in March 2011. Over the same period, growth of the public service overall was much lower (0.3%). Faster growth of the EX population resulted in a drop in the ratio of non-EX employees per EX. In March 2011, there were 39 employees in groups other than the EX Group for each EX employee. This ratio is down from 40.3 in March 2010. The average age of the EX population remained virtually unchanged in 2010-2011, at 50 years (compared to 44.6 years for the non-EX population).
- 2.21 Much of the growth in the EX population was concentrated at the EX-1 level. The number of employees at this level increased by 5.3% over the year, from 2 669 in March 2010 to 2 810 in March 2011, compared to an average increase of 1.0% at higher levels. Consequently, the proportion of EXs at the EX-1 level also increased over the period, from 54.0% to 55.1%.

Table 1: *Public Service Employment Act* population in the Executive Group by level and year

Level	March 2007	March 2008	March 2009	March 2010	March 2011
EX-1	2 144	2 278	2 560	2 669	2 810
EX-2	996	1 072	1 082	1 153	1 158
EX-3	728	734	786	814	835
EX-4	172	195	192	208	207
EX-5	81	78	96	95	92
Total	4 121	4 357	4 716	4 939	5 102

Source: Public Service Commission population files

Note: Totals include indeterminate and specified term employees.

Appointment of new indeterminate Executive employees

- 2.22 Appointments of new indeterminate EXs declined in 2010-2011 for the second year in a row. There were 592 such appointments, 85 (12.6%) fewer than in 2009-2010. Inflow of indeterminate EX employees peaked at 793 in 2008-2009.
- 2.23 Consistent with previous years, in 2010-2011, the majority (87.7%) of new indeterminate EXs were appointed from other occupational groups within the public service rather than hired from outside (11.7%) or appointed from specified term status (0.7%). New indeterminate EXs came predominantly from the Economics and Social Science Services (EC) (26.7%), Administrative Services (AS) (11.0%), and Program Administration (PM) (10.0%) occupational categories.
- 2.24 As many as 50 organizations appointed new indeterminate EXs in 2010-2011. The greatest number of these appointments occurred in two large organizations: Human Resources and Skills Development Canada and Public Works and Government Services Canada.

Table 2: Staffing activities of new indeterminate Executive employees under the *Public Service Employment Act* by source and fiscal year

Source of new Executive employees	2006-2007		2007-2008		2008-2009		2009-2010		2010-2011	
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
From other occupational groups within the public service	524	87.0	556	85.0	698	88.0	596	88.0	519	87.7
Appointments to the public service	76	12.6	93	14.2	91	11.5	78	11.5	69	11.7
Appointment of term Executives to indeterminate positions	2	0.3	5	0.8	4	0.5	3	0.4	4	0.7
Total	602	100.0	654	100.0	793	100.0	677	100.0	592	100.0

Source: Public Service Commission hiring and staffing activities files

- 2.25 Regions outside the NCR were affected more strongly by the decrease in EX inflow. There were 31.1% fewer appointments than in 2009-2010, compared to a reduction of only 6.8% in the NCR. Consistent with this trend, the number of indeterminate EXs grew by 4.5% in the NCR and remained unchanged in the rest of the country. As a result, the proportion of EXs working in the NCR increased to 75.6%, from 74.8% the year before.
- 2.26 In addition to these new indeterminate EXs, 26 specified terms and 151 casuals were hired to the EX group in 2010-2011. Specified term hiring was consistent with levels observed over the past decade, but casual hiring was down 18.8% relative to 2009-2010. This ended an upward trend that began with 6 casual hires in 2001-2002 and concluded with 186 hires in 2009-2010.

Staffing activities within the Executive Group

- 2.27 Indeterminate staffing activities within the EX Group were down by 20 (1.6%) in 2010-2011, dropping from 1 265 in 2009-2010 to 1 245 this year. However, this relative stability is the net result of a large decline in promotions and increases in acting appointments, as well as lateral and downward movement.
- 2.28 There were 24.2% fewer promotions within the EX Group in 2010-2011, with 341 promotions compared to 450 in 2009-2010. The number of promotions of EX-1 employees to the EX-2 level was down by 30.9%. Outside the NCR, promotions from the EX-1 to EX-2 level decreased by more than a third (35.4%).

Table 3: Indeterminate staffing activities under the *Public Service Employment Act* within the Executive Group by type and fiscal year

Appointment type	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010	2010-2011
Promotions	342	393	448	450	341
Lateral and downward movements	538	490	564	624	689
Acting appointments	195	249	182	191	215
Total	1 075	1 132	1 194	1 265	1 245

Source: Public Service Commission hiring and staffing activities files

Note: Includes staffing activities to indeterminate Executive positions of employees who were already indeterminate Executives prior to the movement. Lateral and downward movements include deployments. Excludes acting appointments of less than four months.

- 2.29 The number of EX lateral and downward movements grew by 10.4% this year, from 624 to 689. This is largely explained by a 66.7% increase in lateral movements at the EX-3 level, which rose from 84 in 2009-2010 to 140 in 2010-2011. This contrasted with a decrease in lateral movements at the EX-2 level (13.4%) and a much smaller increase at the EX-1 level (3.8%). Most of the increase in lateral and downward mobility occurred outside the NCR.
- 2.30 EX acting appointments increased by 12.6% in 2010-2011. Acting appointments to the EX-3 level grew by 28.8%. While acting appointments were up 33.1% in the NCR, they dropped by 31.1% in other regions.

2.31 There were 1.9% fewer separations within the EX Group in 2010-2011, with 416 separations during the year compared to 424 in 2009-2010. Retirements accounted for over 80% of all EX separations in 2010-2011, while resignations accounted for nearly 16%. Separations within the EX-1, EX-2 and EX-5 levels were relatively stable compared to 2009-2010. Separations within the EX-3 level decreased by 16, from 98 in 2009-2010 to 82 in 2010-2011, and separations at the EX-4 level increased by 6, from 24 to 30 over the same period.

Staffing activities and official languages in the Executive Group

2.32 In 2010-2011, the proportion of indeterminate and specified term staffing activities to and within the EX Group that resulted from bilingual imperative processes decreased for the first time in nearly a decade. After rising from 52.9% in 2002-2003 to 79.5% in 2009-2010, the proportion fell to 77.8% this year. Although staffing activities to unilingual positions accounted for a slightly larger share of EX appointments in 2010-2011, the main difference came from an increase in the share of non-imperative bilingual appointments, which rose from 9.5% in 2009-2010 to 10.9% this year.

Table 4: Executive indeterminate and specified term staffing activities under the *Public Service Employment Act* by language requirements of position and fiscal year

Language requirements of position		Executive staffing activities			
		2009-2010		2010-2011	
		No.	%	No.	%
Bilingual positions	Imperative	1 914	79.5	1 804	77.8
	Non-imperative	229	9.5	253	10.9
	Subtotal	2 143	89.0	2 057	88.7
Unilingual positions	English essential	236	9.8	241	10.4
	French essential	2	0.1	2	0.1
	English or French essential	27	1.1	19	0.8
	Subtotal	265	11.0	262	11.3
Total		2 408	100.0	2 319	100.0

Source: Public Service Commission hiring and staffing activities files

Note: Includes appointments to the public service, promotions, lateral and downward movements and acting appointments. Percent distributions are based on cases where language requirements of the position are known but totals also include staffing activities where language requirements of the position are not specified.

2.33 Non-imperative processes accounted for 9.1% of indeterminate hiring and staffing activities to EX bilingual positions, excluding acting appointments, up from 7.7% in 2009-2010. A small proportion (0.4%) of appointees to bilingual positions did not meet the linguistic requirements of the position upon appointment. The remaining 8.7% met or were exempt from meeting the requirements.

Table 5: Indeterminate appointments and staffing activities to Executive bilingual positions under the *Public Service Employment Act* by language requirements of position and fiscal year

		2006-2007		2007-2008		2008-2009		2009-2010		2010-2011	
Language requirements of position		No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
Bilingual imperative		1 160	86.7	1 273	89.3	1 500	91.8	1 486	92.3	1 358	90.9
Bilingual non-imperative	Employee meets requirements upon appointment or is exempted from the requirements	148	11.1	143	10.0	116	7.1	116	7.2	130	8.7
	Employee does not meet requirements upon appointment	30	2.2	9	0.6	18	1.1	8	0.5	6	0.4
	Subtotal	178	13.3	152	10.7	134	8.2	124	7.7	136	9.1
Total		1 338	100.0	1 425	100.0	1 634	100.0	1 610	100.0	1 494	100.0

Source: Public Service Commission hiring and staffing activities files

Note: Includes appointments to the public service, promotions, lateral and downward movements but excludes acting appointments. Some numbers released previously have been revised.

Official languages

Staffing activities and official languages in the public service

- 2.34 Indeterminate and specified term hiring to unilingual positions declined by 29.2% last year, compared to a decline of 21.1% in the case of hiring to bilingual positions. Nevertheless, the majority of hiring opportunities remained accessible to unilingual persons, as 70.4% of 2010-2011 hiring was to unilingual positions. Most of these were to unilingual English positions.
- 2.35 The proportion of recruits with English as their first official language decreased from 71.5% in 2009-2010 to 70.0% in 2010-2011, but the linguistic composition of the PSEA population changed little. The share of employees with English as their first official language declined slightly, from 69.5% to 69.3%.
- 2.36 Indeterminate and specified term internal staffing activities to unilingual positions were down 15.6%, comparable to the 14.8% decline among staffing activities to bilingual positions. Half (49.5%) of the staffing activities within the public service were to unilingual positions, the majority of which were to English essential positions.
- 2.37 More than three out of four (75.6%) internal staffing activities outside the NCR were to unilingual positions. This is consistent with the preponderance of English essential positions in these regions. In the NCR, defined as a bilingual region for the purposes of the *Official Languages Act*, 71.7% of internal staffing activities were to bilingual positions.

Table 6: Indeterminate and specified term staffing activities under the *Public Service Employment Act* by language requirements of position, type of appointment and fiscal year

Language requirements of position		Appointments to the public service				Staffing activities within the public service			
		2009-2010		2010-2011		2009-2010		2010-2011	
		No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
Bilingual positions	Imperative	5 729	26.2	4 617	29.0	31 915	46.8	27 439	47.5
	Non-imperative	260	1.2	106	0.7	2 344	3.4	1 748	3.0
	Subtotal	5 989	27.4	4 723	29.6	34 259	50.3	29 187	50.5
Unilingual positions	English essential	12 581	57.6	8 771	55.0	29 115	42.7	24 471	42.3
	French essential	1 598	7.3	1 096	6.9	2 218	3.3	2 002	3.5
	English or French essential	1 663	7.6	1 356	8.5	2 548	3.7	2 134	3.7
	Subtotal	15 842	72.6	11 223	70.4	33 881	49.7	28 607	49.5
Total		21 906	100.0	15 988	100.0	68 221	100.0	57 871	100.0

Source: Public Service Commission hiring and staffing activities files

Note: Includes appointments to the public service, promotions, lateral and downward movements and acting appointments. Percent distributions are based on cases where language requirements of the position are known but totals also include staffing activities where language requirements of the position are not specified. Most employees appointed on a non-imperative basis met linguistic requirements of the position.

2.38 Appointees with English as their first official language accounted for 74.2% of all indeterminate and specified term hires outside the NCR. This is consistent with the proportion of English essential positions in these regions. In the NCR, almost two out of three hires had English as their first official language (64.0%).

Table 7: Indeterminate and specified term appointments to the public service under the *Public Service Employment Act* by first official language group and fiscal year within and outside the National Capital Region

Region	First official language group	2006-2007		2007-2008		2008-2009		2009-2010		2010-2011	
		No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
Within the NCR	Anglophones	4 266	60.4	5 428	60.3	6 415	61.8	5 633	64.1	4 191	64.0
	Francophones	2 793	39.6	3 578	39.7	3 966	38.2	3 161	35.9	2 354	36.0
	Subtotal	7 092	100.0	9 037	100.0	10 411	100.0	8 819	100.0	6 562	100.0
Outside the NCR	Anglophones	8 212	78.3	9 879	77.9	10 145	76.6	9 963	76.6	6 900	74.2
	Francophones	2 275	21.7	2 806	22.1	3 104	23.4	3 041	23.4	2 400	25.8
	Subtotal	10 607	100.0	12 801	100.0	13 333	100.0	13 087	100.0	9 426	100.0
Total		17 699		21 838		23 744		21 906		15 988	

Source: Public Service Commission hiring and staffing activities files

Note: Some numbers released previously have been revised. Percent distributions are based on cases where first official language is known but sub-totals and totals also include staffing activities where first official language group is not specified.

Public Service Official Languages Exclusion Approval Order

- 2.39 Positions may be staffed on a non-imperative basis under specific circumstances, as provided for under the Treasury Board *Directive on the Staffing of Bilingual Positions*. The *Public Service Official Languages Exclusion Approval Order* (the Order) and the *Public Service Official Languages Appointment Regulations* (the Regulations) are the statutory instruments whereby a person may be excluded from meeting the language requirements of a position for up to a maximum period of four years, if the appointment was the result of a non-imperative staffing process.
- 2.40 Non-imperative appointment processes accounted for a smaller proportion of indeterminate appointments to bilingual positions in 2010-2011 (5.2%). This extended the downward trend that reduced the proportion from 23.1% in 2001-2002 to 6.3% in 2009-2010.

Table 8: Indeterminate appointments and staffing activities to all bilingual positions (including the Executive Group) under the *Public Service Employment Act* by language requirements of position and fiscal year

Language requirements of position		2006-2007		2007-2008		2008-2009		2009-2010		2010-2011	
		No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
Bilingual imperative		20 861	89.9	25 421	92.2	28 155	92.9	28 046	93.7	23 587	94.8
Bilingual non-imperative	Employee meets requirements upon appointment or is exempted from the requirements	1 955	8.4	1 768	6.4	1 757	5.8	1 631	5.4	1 080	4.3
	Employee does not meet requirements upon appointment	383	1.7	386	1.4	403	1.3	265	0.9	203	0.8
	Subtotal	2 338	10.1	2 154	7.8	2 160	7.1	1 896	6.3	1 283	5.2
	Total	23 199	100.0	27 575	100.0	30 315	100.0	29 942	100.0	24 870	100.0

Source: Public Service Commission hiring and staffing activities files

Note: Includes appointments to the public service, promotions, lateral and downward movements but excludes acting appointments. Some numbers released previously have been revised.

- 2.41 Over the past five years, appointees entitled to receive language training because they did not meet the language requirements of the position when appointed through a non-imperative process accounted for a decreasing share of appointments, falling from 1.7% in 2005-2006 to 0.8% this year. These appointees must meet the language requirements within the maximum time period allowed by the Order and the Regulations.
- 2.42 The PSC continued to monitor organizations to assess their compliance with the legislative requirements of the Order. Since the current Order and the Regulations came into force on December 31, 2005, organizations opting to staff non-imperatively have gradually grown more

familiar with their obligations and each year there has been a decline in the number of cases that do not meet the requirements. There were 22 such cases as of March 31, 2011, a decrease from the 55 cases reported in 2009-2010. This decline continues the steady trend of fewer non-compliant cases, since the PSC reported 320 such cases as of March 31, 2006. The PSC is actively monitoring and working in close collaboration with organizations to ensure that the Order and the Regulations are implemented as required.

Chapter 3

Overall progress
regarding merit and
the guiding values



3 Overall progress regarding merit and the guiding values

Highlights:

- In 2010-2011, Public Service Commission (PSC) oversight activities found that the core value of merit is generally being respected in appointment processes.
- There was a significant decline in the use of non-advertised processes for acting appointments of four months or longer, to 69.1% from 80.5% in 2009-2010. However, this remains a key factor in employee perceptions about the fairness of the staffing system.
- The national area of selection (NAOS) requirement in the PSC *Area of Selection Policy* continues to enhance access for Canadians to externally advertised positions. The use of NAOS is resulting in improved access to long-term and indeterminate positions at both the officer and non-officer levels.
- Three of the four employment equity (EE) designated groups continue to be appointed to the federal public service at rates above their workforce availability. However, more work is needed to improve the appointment rate of persons with disabilities.
- Employee views about the fairness of the overall staffing process decreased to 74% in 2010, from 76% in 2009. About a quarter of employees persistently feel to some extent or not at all that the overall staffing process was fairly run.

- 3.1 Merit is one of the cornerstones of an independent, professional public service and responsible democratic government. It is also the foundation of the legislative and policy frameworks for staffing in the federal public service.
- 3.2 The intent of the *Public Service Employment Act* (PSEA) and the PSC Appointment Policy Framework is to create a staffing system that is founded on merit, non-partisanship and the guiding values and that enables deputy heads and their sub-delegated managers to meet operational requirements and, therefore, achieve results for Canadians. Realizing this objective requires ongoing effort by deputy heads, managers, the PSC and other stakeholders as the staffing system matures and responds to economic, demographic and other changes in the environment.
- 3.3 This chapter presents the PSC's overall assessment of performance regarding merit and the guiding values in 2010-2011, based on the results of its various oversight and other activities.

Overall assessment

- 3.4 The PSC is accountable to Parliament for the overall integrity of the staffing system. The PSC operationalizes and safeguards the core and guiding values of the system through an integrated framework of legislation, regulations and policies, and monitors and holds delegated deputy heads and sub-delegated managers accountable for their appointment-related decisions.
- 3.5 Based on the results of PSC audits, studies, ongoing monitoring and other oversight activities in 2010-2011, the core value of merit is generally being respected in appointment processes. In particular, the Commission concludes that there have been improvements in the following areas:
- Hiring managers are doing a better job of applying the merit test; audits have identified a smaller number of cases where merit has not been met;
 - Organizations continue to make progress in developing systematic staffing strategies that support staffing priorities and business objectives; and
 - Organizations are demonstrating stronger staffing capacity, including sub-delegation to managers with the required knowledge and ensuring access to tools, policies and guides.
- 3.6 However, the results of PSC audits continued to show that, in a small proportion of cases, merit was not met through error, omission or improper conduct. In addition, the Commission remains concerned about the high number of appointments, identified through audits, where merit was not demonstrated by organizations, in either the staffing file or other organizational records. PSC audits also found indicators of error, omission or improper conduct in a number of appointments that could jeopardize the guiding values of the staffing system. This included tailoring the statement of merit criteria in favour of a particular candidate, modifying the language requirements during the appointment process to match the proficiency level of the appointee or involving the appointee in the development of the assessment tool.
- 3.7 Inadequate demonstration of merit may arise as a result of one or more factors that can occur at the time of the appointment, or may be the result of more systemic causes. It may derive, for example, from an inadequate or incomplete process or method used to assess the candidate. More systemic causes include lack of availability of an appropriate human resources challenge function or failure to follow correct advice when provided; lack of understanding and application of the core and guiding values; and lack of organizational internal quality review and monitoring of appointment decisions and documentation.
- 3.8 Based on the results of the PSC's ongoing monitoring activities in 2010-2011, the guiding values of fairness, access, transparency and representativeness are generally being respected in appointments. Access to indeterminate federal positions continues to improve, and the duration of acting appointments has decreased, as has the use of non-advertised appointments for acting situations.

- 3.9 However, the PSC continues to be concerned about gaps in employee perceptions about the fairness of the overall staffing process, as approximately 25% of employees persistently feel to some extent or not at all that the overall staffing process was fairly run. The PSC is also concerned with the continuing gaps in the application and appointment rates of persons with disabilities and their workforce availability.
- 3.10 The PSC encourages deputy heads to implement internal controls and provide sub-delegated hiring managers with appropriate training to ensure that merit and the guiding values are respected. Deputy heads also have a leadership role to play in exemplifying merit and the guiding values in their own appointment and appointment-related decisions and communicating expectations to sub-delegated hiring managers.
- 3.11 For its part, the PSC will initiate communications with organizations focused on the importance of the human resources challenge function and adequate documentation, and will develop guidance and tools to support sub-delegated managers as they make decisions about staffing and how their operational requirements will be met. The PSC will also move forward on implementing a new guide and workshop on the core and guiding values and values-based decision-making and will continue to inform organizations of risks and observations in relation to their staffing systems.

Merit

- 3.12 The results of the PSC's oversight activities and deputy head investigations in 2010-2011 indicate that, while merit is generally being respected in appointment decisions, it was not met in a small number of cases. Furthermore, in a larger number of cases, respect for merit was not always adequately demonstrated, thereby making it difficult for the PSC to determine whether, in fact, merit had been met.

Results of audits

- 3.13 PSC audits completed in 2010-2011 highlighted the need for organizations to continue to improve their monitoring of individual staffing transactions and quality control practices to ensure that appointments comply with merit and other requirements of the PSEA and regulations. Appropriate and timely internal monitoring allows organizations to assess staffing trends, management and performance and to identify early corrective actions to minimize risks and improve staffing practices, including the demonstration of merit. The risk that appointment and appointment-related decisions will not comply with merit will increase if better internal monitoring of staffing practices is not adopted. As shown in Chapter 5, the same conclusion was reached in the PSC's assessment of organizational performance.
- 3.14 PSC audits in 2010-2011 also continued to find a significant number of appointment files that lack sufficient assessment and documentation of merit. Our audits found examples where the assessment was incomplete, or where the sub-delegated manager was unable to provide some or all of the assessment material for the person appointed. Without proper assessments

and associated documentation, it is difficult for the organization to demonstrate that the appointment has been made on the basis of merit. This issue was also identified in PSC audits last year.

Results of Public Service Commission investigations

- 3.15 PSC investigations are an important oversight activity, ensuring that, on a case-by-case basis, the legislative and policy frameworks are respected, including the requirement that appointments must be based on merit. The PSC's authority to investigate relates to specific instances primarily regarding external appointment processes, fraud and political influence. The PSC may investigate internal appointment processes in certain circumstances, including at the request of a deputy head, where the process was conducted by that deputy head, and where an internal process was not conducted by a deputy head. Additional details are provided in Chapter 6.
- 3.16 In 2010-2011, PSC investigations further corroborated the conclusion that merit is generally being respected in external appointment processes, but is not always adequately demonstrated. Although the number of founded investigations was significantly higher this fiscal year than last fiscal year (62 in 2010-2011 compared to 32 in 2009-2010), this represents a small portion of the total number of appointment processes. In addition, while there were 22 founded fraud investigations in 2010-2011 compared to 4 last year, it is the Commission's view that this is a result of greater awareness among organizations of the PSC's role in fraud investigations. The Commission also notes that 14 of the 22 investigations related to 2 organizations.
- 3.17 Of greater concern, and consistent with the findings of PSC audits during 2010-2011, the PSC's investigation activities found that many files remain poorly documented. When reviewing files related to specific appointment processes over the course of the year, the PSC found that key and required documentation was missing and/or that assessments of candidates were conducted improperly.

Results of deputy head investigations

- 3.18 In assessing merit, the PSC also reviews the results of staffing investigations by deputy heads, who report these investigations as part of the PSC's annual monitoring exercise. While the number of organizations completing investigations decreased from 15 in 2009-2010 to 12 in 2010-2011, the number of investigations reported to the PSC grew significantly, from 25 in 2009-2010 to 75 this year. The increase was due to two organizations taking a proactive approach to exploring possible issues of concern. The Department of National Defence (DND) initiated formal deputy head investigations whenever one of the department's appointment processes was the subject of a complaint to the Public Service Staffing Tribunal (this accounted for 33 of the 42 investigations reported by DND). Human Resources and Skills Development Canada implemented a comprehensive investigations program in 2010-2011, completing 18 deputy head investigations during this period. The PSC supports these initiatives and encourages other organizations to adopt similar approaches to help ensure that staffing concerns are addressed in a timely manner.

- 3.19 Despite the increase in the number of investigations, the total number of founded investigations in 2010-2011 (13) increased only slightly from the number reported the previous year (10). There was no overriding theme in the reasons for founded investigations. The majority of founded investigations were based on procedural errors, such as a failure to assess essential qualifications or to screen candidates properly. When investigations were determined to be founded, organizations took steps to address the identified concerns, including revoking appointments, cancelling processes and removing sub-delegated staffing authorities until appropriate training was received.

Guiding values

- 3.20 As noted above, merit is necessary but not sufficient for appointment to and within the public service. Consideration must also be given to the guiding values of fairness, access, transparency and representativeness, as reflected in the PSEA and the PSC Appointment Policy Framework.

Fairness

- 3.21 Fairness plays an important role among the four guiding values. In a sense, fairness is best understood as the outcome of their interaction. Whether or not an appointment process is perceived as fair is largely a product of the extent to which access, transparency and representativeness have been respected, along with the core values of merit and non-partisanship.
- 3.22 For 2010-2011, the PSC examined two key indicators of fairness: employee perceptions; and long-term acting appointments of four months or more.
- 3.23 **Employee perceptions about fairness** – The PSC Survey of Staffing – Candidates¹⁰ (SOS-C) has several questions related to fairness. The results of the 2010 cycle of the SOS-C show that 68% of candidates felt that the assessment of their abilities, knowledge and work experience was fair, as compared to 69% in the 2008 and 2009 surveys. Perceptions about the overall fairness of the staffing process have decreased slightly, from 76% in 2009 to 74% in 2010, with 48% of candidates indicating that they felt the staffing process overall was run in a fair manner “to a great extent,” and a further 26% indicating that they felt it was fair “to a moderate extent.”¹¹ About a quarter felt that the staffing process overall was fair “to some extent” or “not at all,” despite the changes implemented in the staffing system over the past six years.

¹⁰ The reference period of the Survey of Staffing – Candidates is 12 months. The data collection for the 2008 cycle was from October 2007 to September 2008; for the 2009 cycle, it was from October 2008 to September 2009; and for the 2010 cycle, it was from July 2009 to June 2010.

¹¹ Survey of Staffing – Candidates: 2008, 2009 and 2010 (weighted data).

- 3.24 The PSC further analyzed the issue of fairness using data from the 2009 SOS-C, expanding on the results presented in the 2009-2010 Annual Report. This analysis found that the outcome of the staffing process is the main driver of perceptions about fairness: successful candidates were five times more likely to feel a process was fair than unsuccessful candidates.
- 3.25 The analysis also showed that perceptions about fairness are affected by such factors as whether a candidate was appointed from outside or within the public service, whether a pool or inventory of qualified people was created, the scope of the area of selection and the length of the staffing process. More specifically:
- Candidates from within the public service who were appointed through collective processes were less likely to perceive that the process was fair, compared to those appointed from a distinct process. Collective processes and pools did not affect the perceptions of candidates from outside the public service. Candidates placed in a pool, but never appointed, were five times more likely to feel that the process was fair than unsuccessful candidates (i.e. those not appointed and not placed in a pool).
 - Perceptions of fairness vary with the area of selection and eligibility to apply. Candidates from within and outside the public service were more likely to feel that the process was fair when the area of selection was for people residing anywhere in Canada, as opposed to processes restricted to a specific location. Furthermore, candidates appointed from within the public service were less likely to consider the process fair when it was an external appointment process rather than restricted to employees in the federal public service.
 - Candidates who were previously students or employed in a separate agency, the office of a minister, the Royal Canadian Mounted Police or the Canadian Forces were more likely to agree that staffing processes were fair. Those providing contract or consulting services to the federal public service and those employed outside the federal public service were less likely to consider the staffing activity fair. Candidates previously unemployed were nearly four times more likely to feel that the process was unfair.
 - The longer candidates waited for the staffing process to be concluded, the less likely they were to consider that the process was run in a fair manner. For candidates from within the public service, lengthy processes lowered their perceptions of fairness in the assessment of their knowledge, ability and academic background. However, for candidates from outside the public service, lengthy processes improved the perceptions of fairness in the evaluation of their personal suitability and the assessment of their academic background or knowledge.
 - Successful candidates from within the public service who took a general aptitude or cognitive ability test were less likely to feel that the staffing activity was run in a fair manner. Successful candidates from both outside and within the public service who took written knowledge tests were more likely to feel that the staffing activity was run in a fair manner, compared with those who did not write such a test. Successful candidates who underwent structured interviews with an assessment board were more likely to feel that the staffing activity was fair.

- 3.26 In 2010-2011, the PSC published Survey of Staffing results from 2008 and 2009 for individual organizations, including data on employee perceptions about fairness. This will assist departments and agencies in developing their own practices to address trends within their respective organizations.
- 3.27 **Acting appointments** – Acting appointments can be a useful tool for meeting temporary operational requirements and providing opportunities for employee development. However, given that acting appointments can provide employees with an advantage when the position is filled permanently, improper use of these appointments, as well as the way in which managers decide to make them, can influence perceptions of fairness.
- 3.28 For this reason, the PSC has studied the use of acting appointments for the last several years. For the 2002-2004 period, the PSC found that the rate of promotion for employees subsequent to an acting appointment into the same group and level was 41.3%. For the 2007-2009 period, the rate of subsequent promotion into the same group and level decreased significantly, to 33.5%. For 2009-2010, the PSC found that the rate of subsequent promotion continued to drop, to 31.0%. The duration of acting situations also decreased in 2009-2010, to 12.8 months if the acting ended with a promotion.
- 3.29 In 2008-2009, 84.2% of acting appointments of four months or more were made through non-advertised processes. In 2009-2010, the percentage of non-advertised acting appointments had decreased to 80.5%. In 2010-2011, this rate declined further, to 69.1% of acting appointments.

Access

- 3.30 Canadians expect to have broad and open access to jobs in the public service for which they are qualified. The value of access is reflected in both the PSEA and PSC appointment policies. The PSC is committed to ensuring that all Canadians, including persons with disabilities who require the use of alternate service providers (e.g. Infotel or telephone reader services), have access to job opportunities both internally and externally with its Public Service Resourcing System (PSRS) and the jobs.gc.ca Web site. The PSC expects individuals from across the country to have a reasonable opportunity to apply and be considered for public service employment, in the official language of their choice. The three principal indicators that the PSC uses and monitors to determine whether the value of access is respected overall across the system are: the length of time positions are advertised; non-regional application and appointment rates related to the use of a national area of selection (NAOS); and the use of advertised and non-advertised processes.

Ensuring Access

In the case *Jodhan v. Attorney General of Canada*, Ms. Donna Jodhan, a visually impaired person, alleged that she was discriminated against because of the inaccessibility of federal government Web sites, including the PSC's Public Service Resourcing System and the jobs.gc.ca Web site. While an appeal to the Federal Court of Appeal is in progress, the PSC is committed to providing access to persons with disabilities.

- 3.31 **Length of time for advertising** – One of the key indicators in determining whether an advertised process meets the PSC *Advertising Policy* objective of ensuring that persons in the area of selection have reasonable access and an opportunity to apply to positions is the length of time these opportunities are advertised.
- 3.32 The PSC amended its *Advertising Policy* in 2009-2010 and revised its guidance on advertising to establish a minimum advertising period of one business day. The revised guidance recommends advertising for one to two weeks. This length of time recognizes the balance that managers have to strike between providing reasonable access and respecting the other guiding values, on the one hand, and their own immediate operational needs, including efficiency, on the other.
- 3.33 Based on the PSRS and Publiservice advertisements, about 60% of external and 84% of internal advertisements were posted for a period of one week or longer in 2010-2011. This means that 16% of internal advertisements do not meet the recommended minimum of being posted for one week; furthermore, 40% of external advertisements do not meet the recommended minimum.
- 3.34 The risk of receiving large volumes of applications often leads organizations to choose to advertise for shorter periods of time as a volume management strategy. In 2010-2011, 21% of external and 2.4% of internal advertisements were posted for two days or less. The majority of these advertisements (internal and external) were for clerical and administrative positions, which typically tend to have more generic merit criteria and hence larger volumes of applicants.
- 3.35 In 2011-2012, the PSC will be undertaking further analysis related to the effects of advertising durations from one to five days in length. The PSC will also continue to monitor advertisement duration patterns.
- 3.36 **National area of selection** – NAOS is a PSC *Area of Selection Policy* requirement that broadens access to jobs in the public service to Canadians from across the country and those living abroad. It requires that externally advertised employment opportunities be opened nationally. Data collected by the PSC since the NAOS came into force in 2001 shows that the requirement is meeting its objective of increasing access for Canadians to externally advertised jobs.
- 3.37 As Tables 51 and 52 in Appendix 2 indicate, the use of a NAOS is also resulting in enhanced access to long-term and indeterminate public service jobs at both the officer and non-officer levels. The number of applications for officer-level jobs from outside the region in which the job is located has increased steadily over the years, from 590 351 in 2008-2009 to 667 977 in 2009-2010. In 2010-2011, the number of outside-region applications to officer-level positions fell to 393 497, paralleling the more than 42% drop in the overall number of advertisements (4 843 in 2009-2010, compared to 2 788 in 2010-2011). Outside-region applications dropped to 46.0% of the total number of applications, compared to 50.8% in the previous year.

- 3.38 Application rates to officer-level positions within the National Capital Region (NCR) from outside the NCR have also been increasing gradually. The outside-region application rate grew from 37.5% of all applications in the NCR in 2007-2008, to 41.3% in 2008-2009, and to 42.0% in 2009-2010. In 2010-2011, the rate remained stable at 41.9%.
- 3.39 Non-officer jobs have only been subject to the NAOS requirement since the fourth quarter of 2008-2009, which limits the ability to compare data across years. Nevertheless, on a proportional basis, the data show that the application rate from outside the region grew from 33.2% in 2009-2010 to 36.0% in 2010-2011. With respect to the NCR, the application rate for non-officer positions from outside the region rose from 26.6% in 2008-2009 to 34.3% in 2009-2010. In 2010-2011, 31.0% of applications were from outside the NCR.
- 3.40 There has been an increase in the proportion of appointments of applicants from other regions to non-officer positions, from 7.3% in 2009-2010 to 9.6% in 2010-2011. For officer-level positions, the proportion of appointments from applicants from other regions remained virtually unchanged, at 19.5% in 2009-2010 and 19.8% in 2010-2011. In the NCR, where the NAOS requirement has been in effect for a longer period of time, officer-level appointments of applicants from outside the NCR rose from 21.7% in 2008-2009 to 25.8% in 2009-2010. In 2010-2011, the appointment rate decreased to 22.3%.
- 3.41 The *Area of Selection Policy* was amended in 2009-2010 to allow organizations to seek an exception to the NAOS policy requirement. Exceptions are considered by the Commission on a case-by-case basis in response to urgent, temporary organizational needs. In reviewing requests, the PSC considers and balances, among other factors, the impact that granting the exception would have on the value of access for Canadians (e.g. whether job opportunities would be available across the country) and the health, safety and best interest of the public.
- 3.42 In 2010-2011, the PSC granted its third exception to the NAOS requirement. The request came from the Canada Border Services Agency (CBSA). The organization sought an exception to the NAOS in order to quickly staff approximately 100 Inland Enforcement Officer positions at various levels, beginning in April 2011. Several municipalities were involved, including Greater Toronto, Ottawa, Windsor, St. Clair, Niagara, Hamilton, Montreal, Vancouver, Calgary and Halifax. The proposed area of selection was within a 250 km radius of each municipality. The exception was granted, given that timely refugee removal was a key element of the government's refugee reform program. Funding arrangements in place at the time were also due to sunset, leaving CBSA unable to meet government requirements. The exception was granted in light of the urgency of the situation, the fact that positions were temporary in nature and because Canadians from across the country would be eligible to apply.

- 3.43 The PSC will continue to monitor patterns of applications and appointments for both officer and non-officer level positions in the year ahead.
- 3.44 **Use of advertised and non-advertised processes** – The choice that managers make between using an advertised or a non-advertised appointment process is one of the most significant determinants of access to public service jobs. One of the measures that the PSC uses to assess progress on access is the ratio of advertised to non-advertised processes across and within organizations.
- 3.45 The PSEA and the PSC *Choice of Appointment Process Policy* provide sub-delegated managers with a variety of options when it comes to selecting an appointment process. Appointment processes can be advertised, non-advertised, internal or external, depending on the position to be staffed and the organization's needs and human resources and employment equity plans.
- 3.46 The PSC's position is that the use of advertised processes should be the standard practice in most situations, as they better support the guiding values not only of access, but also fairness, transparency and representativeness. Advertising vacant positions ensures a more transparent process to which a diverse group of persons can apply. Providing the opportunity to many individuals to apply and be considered for vacancies strengthens perceptions of fairness for both employees and candidates; fosters improved representativeness; reduces the risk, real or perceived, of political influence or personal favouritism in the appointment process; and helps managers to address skill shortage areas.
- 3.47 When a non-advertised appointment process is used, PSC policy requires a written rationale. The rationale must be documented in the staffing file and demonstrate how the choice respects the guiding values and is consistent with the organization's human resources plan and criteria for the use of non-advertised appointments.
- 3.48 Of those surveyed in the 2010 Survey of Staffing – Managers, 73% stated that their non-advertised staffing process was part of their organization's human resources plan. While a majority (98%) of hiring managers ensured that a written rationale for the use of a non-advertised process was placed in the staffing file, only 76% of them communicated this rationale to other interested parties. In the 2010 survey, managers involved in non-advertised processes identified three principal reasons for using non-advertised processes: an urgent need to staff (87%); skill shortage areas (74%); and investment in staff (56%).
- 3.49 Organizations report on their use of non-advertised processes to the PSC on a quarterly basis. Based on the data submitted by organizations matched with the PSC's hiring and staffing activities files, there was a slight drop in the use by organizations of advertised processes in 2010-2011 (62.0% from 63.4% in 2009-2010) and an increase in the use of non-advertised processes (38.0% in 2010-2011, up from 36.6% in 2009-2010). Table 9 provides details on the use of advertised and non-advertised processes by appointment type for 2010-2011.

Table 9: Estimates of appointments under the *Public Service Employment Act* to and within the public service by appointment type and process for fiscal year 2010-2011

Appointment type ¹	Advertised (%)	Non-advertised (%)	Total ² (%)
Appointments to the public service	73.5	26.5	100.0
Promotions	64.5	35.5	100.0
Acting appointments ³	30.9	69.1	100.0
Total	62.0	38.0	100.0

Source: Public Service Commission (PSC) hiring and staffing activities files matched to organizational files

¹ Includes indeterminate and specified term appointments. Excludes lateral and downward movements and deployments.

² Note that this data is derived by matching the 48 781 appointments in 2010-2011 from the PSC hiring and staffing activities files to data submitted quarterly by organizations (primarily through manual data-collection processes). Due to timing and data quality issues, the PSC was only able to match approximately 69% of the appointments with the organizational data.

³ Excludes acting appointments of less than four months.

- 3.50 In 2010-2011, the PSC assessed the feasibility of reducing organizational reporting burden by using information collected in the Priority Information Management System (PIMS) to measure organizational use of non-advertised processes. Initial testing showed that PIMS alone could not provide adequate information. A revised approach was designed to complement PIMS data with information drawn from other sources. Early results are promising, but additional testing is required and will be conducted in the next fiscal year.

Transparency

- 3.51 As reflected in the PSC's policies, respecting the guiding value of transparency requires that information about staffing strategies, decisions, policies and practices be communicated in an open and timely manner. When information about an appointment or a proposed appointment is missing or is not fully disclosed, it can raise legitimate questions about the merit, fairness and political impartiality of staffing decisions. This, in turn, can detrimentally affect the trust that Canadians place in their public service.
- 3.52 The Survey of Staffing – Candidates seeks candidate perceptions about the transparency of staffing processes carried out within their work unit. In 2010, 68% of candidates indicated that they considered that staffing processes within their work unit were carried out in a transparent way, a decrease of 3 percentage points from 71% in 2009.
- 3.53 **Transparency in advertising** – For many applicants to public service jobs, transparency begins with the advertisement of an employment opportunity. To be fully transparent, advertisements must provide persons in the area of selection with enough information about the position to be filled, the appointment process and the assessment methods to be used to permit them to make an informed decision about whether to submit an application. The PSC offers guidance and tools to managers about how to design their advertising strategy

to attract a sufficient number of qualified candidates, particularly in hard-to-recruit areas such as specialized or shortage groups, and how to effectively manage large volumes of applicants.

- 3.54 As part of its ongoing policy maintenance and due diligence activities, the PSC plans to examine the content of advertisements in 2011-2012 to determine the extent to which it supports transparency and the *PSC Advertising Policy*.
- 3.55 **Informal discussion** – The *PSC Policy on Informal Discussion* states that, during an internal appointment process, persons eliminated from consideration are to be provided with an opportunity to discuss the reasons for their elimination from the process, as soon as possible after the decision is made. This encourages transparency and communication throughout the appointment process, which foster a healthy workplace. Informal discussions also allow managers to correct any errors or omissions in the appointment process in an effective and timely fashion, thus allowing for appointments to be made without undue delay. The PSC Survey of Staffing collects information from both managers and employees about the use and effectiveness of informal discussion. The results of the 2010 survey showed that approximately 50% of hiring managers had been asked by an employee for an informal discussion. This represents a decrease compared to 2009, when 53% of managers had been asked for an informal discussion.
- 3.56 The Survey of Staffing – Candidates collects information on candidate perceptions about informal discussion with regard to advertised staffing processes. Overall, the results from the 2010 survey show a marginal decrease in those who were satisfied with the outcome, from 65% in 2009 to 62% in 2010. However, candidates' satisfaction rate with the time it took to have an informal discussion remained stable at 85% in both 2009 and 2010.
- 3.57 The share of candidates who were screened back into the process as a result of an informal discussion remained relatively stable in 2009 (13%) and 2010 (12%). On the other hand, the proportion of those who were eliminated from further consideration and who then sought an informal discussion with the hiring manager continued to decrease to 45%, from a high of 51% in 2008 and 47% in 2009. Details of the survey results are shown in Table 10.

Table 10: Results of informal discussion: Candidates eliminated from consideration in advertised staffing processes

	2008 %	2009 %	2010 %
Percentage of candidates who participated in an informal discussion	51	47	45
Percentage of candidates satisfied with the outcome of the informal discussion ¹	61	65	62
Percentage of candidates satisfied with the time it took to get an informal discussion ¹	83	85	85
Percentage of candidates who participated in an informal discussion who were screened back into the process	14	13	12

Source: Survey of Staffing – Candidates: 2008, 2009 and 2010 (weighted data)

¹ Includes candidates who were satisfied “to some extent” and “to a great extent”.

- 3.58 In 2010-2011, in follow-up to a commitment made in the 2009-2010 Annual Report, the PSC updated its guidance material on informal discussion. The revised guidance responds directly to feedback received from stakeholders during the course of the PSC’s recent review of its appointment policy suite. The guidance clarifies the PSC’s expectations regarding informal discussion and provides information for managers and employees about what the objectives of informal discussion are and are not. This guidance will come into effect in 2011-2012.
- 3.59 The PSC also followed up in 2010-2011 on a commitment in last year’s Annual Report related to the PSC *Notification Policy*. The PSEA and the PSC policy require that, for internal processes, the names of persons being considered for each appointment resulting from the process, and then the names of persons proposed for appointment or appointed, be communicated in writing to the persons entitled to be notified. The requirement for two notifications is intended to support transparency by providing the individuals in the area of selection with information about the appointment decision and about their right to recourse. Notifications also promote efficiency, as they help to resolve issues at the sub-delegated level so that corrections can be made early on and, if appropriate, the candidate can be reinstated in the process.
- 3.60 At the same time, the requirement for a second notification can have unintended consequences, especially when appointments are made following a collective staffing process. In these processes, candidates already eliminated continue to be notified and are provided with an opportunity to ask for an informal discussion and seek recourse each time an appointment is made from the pool of qualified candidates. This creates significant administrative burden for managers and organizations.
- 3.61 As a result of these considerations, in 2010-2011 the PSC began to develop an exclusion approval order (EAO) to reduce multiple notifications and multiple opportunities for recourse. The EAO would exclude persons who are eliminated as a result of not meeting

an essential qualification from having subsequent notifications and more than one opportunity to complain to the Public Service Staffing Tribunal. Consultations are under way and work will continue in 2011-2012.

Representativeness

- 3.62 As a national institution and as recognized in the Preamble to the PSEA, the public service must be representative of Canada's diversity and be able to serve Canadians in their official language of choice. Under the *Employment Equity Act*, the PSC is required to: identify and eliminate barriers in the appointment system for the four designated groups (i.e. women, Aboriginal peoples, persons with disabilities and visible minorities); institute positive policies and practices; and provide reasonable accommodation to achieve a representative public service.
- 3.63 **Assessment of employment equity trends and performance** – In 2010-2011, more than 288 000 individuals applied through the PSRS for 3 128 advertisements on the jobs.gc.ca Web site with areas of selection including people residing anywhere in Canada. As illustrated in Table 11, three of the four designated groups, with the exception of persons with disabilities, continue to be appointed to the public service at a proportion exceeding their respective workforce availability.
- 3.64 For Aboriginal peoples, there was a marked increase in the percentage of applicants, from 3.8% in 2009-2010 to 4.8% in 2010-2011, as well as a slight increase in the percentage of external appointments, from 4.6% in 2009-2010 to 4.7% in 2010-2011. For fiscal year 2010-2011, Aboriginal women accounted for 67.8% of external appointments of Aboriginal peoples, more than twice the proportion (32.2%) for Aboriginal men.
- 3.65 In contrast to the previous fiscal year, both the number and proportion of external appointments for visible minorities decreased in 2010-2011. The percentage of visible minority applicants dropped from 25.9% in 2009-2010 to 22.8% in 2010-2011 and their share of external appointments was also down, from 21.2% in 2009-2010 to 18.6%. In 2010-2011, visible minority women accounted for 54.7% of those appointments, and visible minority men, 45.3%.
- 3.66 For persons with disabilities, there was a slight drop in the percentage of applicants, from 3.0% in 2009-2010 to 2.7 % in 2010-2011. Their share of external appointments declined from 3.1% in 2009-2010 to 2.6 %. In 2010-2011, the rate of appointments for men with disabilities was 3 percentage points higher than that of women with disabilities, 51.5% versus 48.5%. The PSC is concerned that the continued pattern of a decreasing rate of external appointments of persons with disabilities could affect their representation in the public service over the long term.
- 3.67 The share of external appointments of women dropped slightly, from 55.5 % in 2009-2010 to 55.2% in 2010-2011.

Table 11: Percentage of applicants to advertised processes and appointments to indeterminate positions and specified terms of three months and over in the public service, by employment equity designated group and fiscal year, compared to the 2006 workforce availability

Employment equity designated group	2008-2009	2009-2010	2010-2011	2006 WFA ¹
% of applicants ²				
Aboriginal peoples	3.6	3.8	4.8	3.0
Persons with disabilities	3.0	3.0	2.7	4.0
Members of visible minorities	24.7	25.9	22.8	12.4
Women	57.8	45.3 ³	N/A ⁴	52.3
% of appointments to the public service				
Aboriginal peoples ⁵	4.2	4.6	4.7	3.0
Persons with disabilities ⁵	3.3	3.1	2.6	4.0
Members of visible minorities ⁵	18.8	21.2	18.6	12.4
Women ⁶	57.1	55.5	55.2	52.3

Source: Public Service Commission (PSC) hiring and staffing activities files and the Public Service Resourcing System (PSRS)

¹ The 2006 workforce availability (WFA) for the public service was provided by the Office of the Chief Human Resources Officer.

² For applicants to advertised processes, the percentages for the four employment equity designated groups are based on applicants who self-declared through the PSRS.

³ Due to a change in method for calculation, this percentage is not comparable to previous years.

⁴ Due to a change in data capture, applicant data by sex is no longer available.

⁵ For appointments to the public service, the percentages for these three employment equity designated groups are based on applicants who applied and self-declared through the PSRS in the preceding two years and where a match was found in the PSC hiring and staffing activities files covering the current fiscal year.

⁶ The figures for women appointed to the public service are extracted from the PSC hiring and staffing activities files, which are based on Public Works and Government Services Canada pay system.

3.68 In 2010-2011, the PSC focused on four key areas to further enhance the representation of employment equity (EE) groups across the public service, namely:

- Improving EE data;
- Assessing implementation of the approach to affirm Aboriginal affiliation;
- Facilitating better understanding of EE; and
- Promoting effective strategies to improve the recruitment of members of designated groups and, in particular, persons with disabilities.

3.69 **Improving employment equity data** – The PSC noted in its 2009-2010 Annual Report the ongoing challenges with obtaining accurate and reliable statistical data on designated groups in full compliance with the *Employment Equity Act* and the *Privacy Act*, given the diversity of organizational systems, methodologies and practices that are in use across the public service. EE self-identification data is a particular area of concern.

- 3.70 In May 2010, the PSC and the Office of the Chief Human Resources Officer issued a joint letter to heads of human resources on *Using self-declaration information for self-identification*. The letter advised that organizations can use applicant self-declaration information as self-identification information for their own employees, provided that the applicants' prior consent has been obtained. Further guidance was provided by the PSC in its *Explanatory Notes on Employment Equity Self-declaration in the Appointment Process*, in response to enquiries from departments and agencies. This integration of self-declaration and self-identification information will assist in achieving a more accurate picture of the status of EE in the public service and will reduce the reporting burden for organizations and applicants.
- 3.71 **Assessing the implementation of the approach to affirm Aboriginal affiliation –**
The PSC made a commitment in its 2009-2010 Annual Report to review the approach it had put in place in January 2010 to address concerns regarding false declaration by non-Aboriginal peoples for jobs that are targeted to Aboriginal peoples. The approach requires organizations to use the Affirmation of Aboriginal Affiliation Form (AAAF) for advertised and non-advertised, internal and external appointment processes targeted to Aboriginal peoples. It also encourages organizations to establish requirements and competencies that are linked to the job, such as knowledge of an Aboriginal language, culture, values or customs, as essential or asset qualifications for the position. The PSC provides information, tools and guidelines to organizations and candidates to ensure consistency in implementing and understanding this approach.
- 3.72 Based on its review in 2010-2011, the PSC has concluded that:
- The AAAF has met its objectives as organizations and employees are more aware of the issue of false Aboriginal self-declaration, as seen by the number of times organizations have requested proof and the number of complaints received by organizations and the PSC;
 - Overall, the AAAF is not a burden to either organizations or candidates, and there have been minimal difficulties with the application of the AAAF. It was, however, only applied to EE-targeted processes, which represented approximately 1% of total appointments to the public service from 2007-2008 to 2009-2010; and
 - Evidence to date suggests that the approach may be an effective way to deter false Aboriginal self-declaration. There have been few complaints from candidates or organizations. Most candidates have not found the AAAF to be intrusive or difficult to complete.
- 3.73 **Promoting effective strategies to improve the recruitment of designated groups –**
In 2010-2011, the PSC conducted detailed analysis of the applicant and recruitment rates of EE groups by organization and by occupational group. The goal was to identify barriers and develop appropriate strategies for improving EE group representation across all levels of the public service. The PSC plans to share the results of its work with departments and agencies in 2011-2012 and to engage them in collaborative efforts to achieve representativeness in the public service.

- 3.74 The PSC published a literature review on recruitment strategies for persons with disabilities in both the public and private sectors, in Canada and abroad. Important findings from this research include the following:
- While a legal framework has been established in several countries, concrete actions towards recruitment and integration of persons with disabilities are very inconsistent and are dependent on government priorities in this area;
 - Commitment from senior management and hiring managers, training and awareness and the availability of human and financial resources are key to successful recruitment and integration of persons with disabilities; and
 - The most effective recruitment practices and tools include internship programs, job fairs focused specifically on persons with disabilities, Web tools including job posting sites; and databases of job seekers.

The PSC will be engaging key stakeholders in the results of this work and next steps in the year ahead.

- 3.75 Following up on an Annual Report commitment in 2009-2010, the PSC amended its *Assessment Policy* to clarify responsibilities related to accommodation. This policy amendment will be implemented in 2011-2012.
- 3.76 In 2010-2011, the PSC conducted an analysis of the impact of linguistic requirements on career progression of visible minorities in organizations under the PSEA for staffing purposes. This study found that there did not appear to be a negative impact on the career progression of visible minorities. The PSC has issued a Statistical Bulletin on this finding.

Chapter 4

A non-partisan public service



4 A non-partisan public service

Highlights:

- The Public Service Commission's (PSC) assessment of non-partisanship in the public service in 2010-2011 found that work needs to continue to ensure that the real and perceived non-partisanship of the public service is safeguarded in the following areas: staffing and senior appointments; political activities by public servants; and the relationship between the public service and the political spheres.
- In 2010-2011, the PSC opened a number of investigations into possible political influence in appointments. Both real and perceived political influence in staffing pose risks to the non-partisanship of the public service.
- Employees' awareness of their rights and responsibilities with respect to engaging in political activities has increased; however, a significant number are still not well-informed about their rights and responsibilities in this area.
- In 2010-2011, the PSC continued to provide guidance to assist employees in making decisions about whether to engage in a particular political activity; however, it remains up to each employee to exercise judgement in deciding whether or not to participate. The PSC is committed to reviewing the questions in its political activities self-assessment tool to address concerns raised during the last federal election that it unduly discourages public servants from participating in political activities.

- 4.1 Non-partisanship, like merit, is a cornerstone of an independent, professional public service and responsible democratic government. A non-partisan public service provides ministers with objective policy advice and administers programs and services for Canadians in a politically impartial way. It provides stability during political successions.
- 4.2 Non-partisanship is a core value of the *Public Service Employment Act* (PSEA). The Preamble to the Act recognizes the importance of ensuring that the non-partisan nature of the public service is independently safeguarded. Subsection 30(1) of the Act requires that all appointments to and within the public service be free of political influence. Part 7 recognizes the right of public servants to engage in political activities, while maintaining the principle of political impartiality in the public service, and sets out specific roles and responsibilities for employees and the PSC regarding participation in political activities.
- 4.3 This chapter reports on the state of non-partisanship in the public service in 2010-2011. It provides an overview of developments over the course of the year in the following areas: non-partisanship in staffing and senior appointments; political activities by public servants; and the relationship between the public service and the political sphere. In all three, both the real and perceived non-partisanship of the public service affect the level of confidence that Canadians have in the public service and its role in serving the public interest. Progress on merit, the other core PSEA value, is examined in Chapter 3.

Non-partisanship in staffing and senior appointments

Political influence in staffing

- 4.4 In 2010-2011, the PSC continued to ensure that, as specified under subsection 30(1) of the PSEA, appointments to and within the public service are based on merit and free from political influence.
- 4.5 Prior to 2010-2011, only one allegation of political influence in staffing, supported by evidence, had been brought to the attention of the PSC since the coming into full force of the PSEA in late 2005. That case was examined in 2006-2007 and was determined to be unfounded.
- 4.6 In 2010-2011, the PSC received a number of allegations of political influence in staffing at the Atlantic Canada Opportunities Agency. An additional related allegation was received in early 2011-2012. The allegations were brought forward by the then Member of Parliament for Moncton-Riverview-Dieppe, on behalf of the Atlantic caucus of the then Official Opposition party, to the President of the PSC in February 2011.
- 4.7 The PSC subsequently opened five investigations under the authority of section 68 of the PSEA regarding political influence in appointments and section 66 of the Act regarding the integrity of external appointment processes. These investigations are designed to determine, based on available evidence, whether the appointments were free of political influence and made on the basis of merit, or whether there was an error, an omission or improper conduct. The investigations are expected to conclude in 2011-2012 and the PSC will report on the results.
- 4.8 PSC investigations of allegations of political influence in staffing are one of the important tools for safeguarding the non-partisan character of the public service as an institution. Communication of the results of investigations helps the PSC and others, including deputy heads, play their respective roles in maintaining the real and perceived non-partisanship of the public service. When an appointment is found to be not free of political influence, the Commission may take any corrective action that it considers appropriate, including the revocation of the appointment.

Appointments of former ministerial staff

- 4.9 In 2010-2011, the PSC continued to follow the appointments of former ministerial staff into, or back into, the public service in order to provide assurance that these movements did not pose a real or perceived risk to the non-partisanship of the public service.
- 4.10 Ministerial staff are hired by ministers pursuant to section 128 of the PSEA. While experience working in a minister's office presents an important asset for some public service positions, the appointment of former ministerial staff into public service positions, like all appointments to the public service, must respect the core and guiding values. These appointments must not be the result of unfair access to public service positions or political influence.

- 4.11 Based on the PSC's central data holdings, the total population of ministerial staff was 503 as of March 31, 2011. This was down from 521 as of March 31, 2010, and marked the first decline in the population after four years of steady increase. The 10-year average for the population is 437.
- 4.12 Section 35.2 of the PSEA allows ministers' staff, or staff working in the office of the Leader of the Opposition in the Senate or Leader of the Opposition in the House of Commons, to participate in internal advertised appointment processes open to employees of the federal public service for a period of one year upon ceasing to be employed (after a period of at least three years working in these offices). The PSC confirms whether former ministerial staff meet the criteria for this mobility provision and provides those eligible with access to internal advertised job postings.
- 4.13 In 2010-2011, the PSC received seven requests from former ministerial staff to confirm their eligibility for the mobility provision. Of these, five were confirmed and became eligible to apply to internal advertised processes, one was denied and one chose not to proceed with the confirmation process.
- 4.14 When individuals are eligible for the mobility provision or are appointed from the political sphere to positions in the public service, it is important that they be aware of the core values of merit and non-partisanship. In 2011-2012, the PSC will therefore begin providing information on the core values to those eligible for the mobility provision for former ministerial staff. An awareness of the core values will help increase understanding of the essential elements of a professional public service and facilitate potential transition into the federal public service.
- 4.15 In 2010-2011, a total of 9 former ministerial staff moved into the public service, a decrease from 17 in 2009-2010. Three of these nine individuals were public servants reintegrating into the public service. The remaining six were appointed to the public service following employment in a minister's office.
- 4.16 Of the six former ministerial staff appointed to the public service in 2010-2011, four were appointed to the same organization where they were employed as ministerial staff. The majority of these appointments (three of the four) were made through non-advertised processes or where the choice of process (i.e. advertised or non-advertised) was not known.
- 4.17 In 2010-2011, the PSC examined the appointments of former ministerial staff into and back into the public service since the coming into full force of the PSEA in 2005-2006. During the period, 189 former ministerial staff were appointed to, or reintegrated into, the public service.
- 4.18 Of the 189 former ministerial staff appointed during the six-year period, 100 were public servants returning to the public service. The remaining 89 were new appointments to the public service. Over one quarter of these new appointments (25 out of 89) were made to the organization where the individual was previously a member of the minister's staff. Further, over two-thirds of the new appointments (62 out of 89) were made through non-advertised or unknown processes, which may pose higher risks for the non-partisanship of the public service.

- 4.19 All public servants, including former ministerial staff, are expected to perform, and be seen to perform, their duties in a politically impartial manner. To facilitate this and address a broader need identified in its March 2011 Special Report to Parliament,¹² the PSC will move forward in 2011-2012 on developing enhanced guidance about roles, responsibilities and appropriate behaviours of public servants with regard to the non-partisanship of the public service, in collaboration with other stakeholders (see paragraph 4.85).

New mobility provision for the Office of the Governor General's Secretary

- 4.20 On September 23, 2010, in line with changes introduced in the *Federal Accountability Act*, the entitlement for priority appointment for persons at the Office of the Governor General's Secretary (OGGS), previously found under section 6 of the *Public Service Employment Regulations* (PSER), was repealed and replaced with a mobility provision. The provision is included in section 4.1 of *Office of the Governor General's Secretary Employment Regulations*.
- 4.21 The provision allows eligible persons at the OGGS, hired after September 23, 2010, who have been employed for at least three consecutive years in certain excluded positions, to participate in internal advertised appointment processes open to employees of the public service for a period of one year after they cease to be employed at the OGGS.
- 4.22 Similar to the approach for former ministerial staff (see paragraph 4.12), the PSC retains the authority to confirm whether the former OGGS employees meet the criteria for this mobility provision. A confirmation process is in place for the mobility provision, and the PSC will provide those eligible with electronic access to internal advertised job postings.
- 4.23 The PSC continues to manage the priority entitlement for two persons who were already employed at the OGGS in the excluded positions at the time the entitlement to priority appointment previously found under section 6 of the PSER was repealed.

Appointments of former Governor in Council appointees

- 4.24 The PSC remains concerned about the risks to non-partisanship that may arise when former Governor in Council (GiC) appointees are appointed to the public service. In last year's Annual Report, the PSC began to report on these appointments and made a commitment to monitor them more closely.
- 4.25 GiC appointments are appointments made by the Governor General, on the advice of ministers. Appointments of former GiC appointees to positions in the public service, like all other appointments, must be made in accordance with the PSEA and the core and guiding values. They must not be the result of preferential treatment or political influence.

¹² See Canada. Public Service Commission of Canada. *Merit and non-partisanship under the Public Service Employment Act (2003)*. Ottawa, 2011.

- 4.26 Once appointed to the public service, former GiC appointees must perform, and must be seen to perform, their duties in a politically impartial manner, especially given the senior levels to which they are often appointed. In addition, as the PSC observed in its March 2011 Special Report to Parliament, to the extent that initial GiC appointments are not independently assured to be merit-based, the risks they pose to the core PSEA values of merit and non-partisanship are elevated.
- 4.27 As of March 31, 2011, there were 411 GiC appointees in the core public administration and in separate agencies. Over the course of 2010-2011, five former GiCs were appointed to positions in the public service, an increase from one the previous year.
- 4.28 In 2010-2011, the PSC examined the appointments of former GiCs into the public service during the six-year period following the coming into full force of the PSEA. Between 2005-2006 and 2010-2011, the size of the population remained relatively stable. The number of appointments of former GiC appointees into the public service was low, totalling 36. However, these appointments were concentrated in a small number of organizations; nearly half (16) of former GiCs were appointed to three organizations, namely the Citizenship and Immigration Canada, Correctional Service Canada and Immigration and Refugee Board. Over one third (13) of the appointments between 2005-2006 and 2010-2011 were to executive-level or equivalent positions in the public service.
- 4.29 Further, more than half (20) of the former GiCs appointed during the six-year period were not public servants immediately prior to their GiC appointment. Of these 20 appointments, 14 were made through non-advertised processes, or where the choice of process (i.e. advertised or non-advertised) was not known.

Political activities by public servants

- 4.30 The regime for governing the political activities of public servants, as set out in Part 7 of the PSEA, recognizes the need to balance the rights of employees with the principle of an impartial public service. The PSC is responsible for administering Part 7 of the PSEA. It provides advice to employees and organizations about political activities and reviews requests for permission from employees who wish to seek nomination as, or be, a candidate in federal, provincial, territorial or municipal election. The PSC's authority for political activities cannot be delegated to deputy heads.
- 4.31 Approximately 216 709 employees in the 83 federal organizations for which the PSC has the exclusive authority to make appointments are subject to Part 7 of the PSEA. There are also about 47 272 additional employees, including deputy heads and equivalents, in the six following organizations whose enabling legislation provides that the political activities provisions of the PSEA apply: Canada Revenue Agency; Parks Canada Agency; Canadian Institutes of Health Research; Financial Transactions and Reports Analysis Centre of Canada; National Film Board of Canada; and Public Service Staffing Tribunal.

- 4.32 All deputy heads play a unique leadership role in ensuring the non-partisanship of the public service given the nature of their positions and their responsibilities. As such, the PSEA limits the political activities of deputy heads to voting in federal, provincial, territorial or municipal elections.
- 4.33 Effective July 7, 2010, students appointed under the Federal Student Work Experience Program, the Research Affiliate Program, the Post-Secondary Co-op/Internship Program or any other student employment program established by the Treasury Board became subject to Part 7 of the PSEA. This resulted from the update of the *Student Employment Programs Participants Exclusion Approval Order* and Regulations. Students hired by the six above-mentioned organizations that do not conduct their staffing in accordance with the PSEA are subject to Part 7 of the PSEA only if the organization considers them to be employees. Permission was granted to a student in 2010-2011 to seek elected office at the municipal level.

Political candidacy

- 4.34 Under Part 7 of the PSEA, an employee may seek nomination as, or be, a candidate in a federal, provincial, territorial or municipal election before or during the election period only if the employee has requested and obtained prior permission from the PSC (sections 114 and 115).
- 4.35 The PSC reviews each candidacy request on its own merit, taking into consideration factors such as the nature of the election, the nature of the employee's duties within the organizational context and the level and visibility of the employee's position. Permission is granted only if the PSC is satisfied that seeking nomination as, or being, a candidate will not impair, or be perceived by others as impairing, the employee's ability to perform their duties in a politically impartial manner.
- 4.36 The PSC requires both sufficient information and time to consider each candidacy request in order to balance the right of the employee to engage in political activities with maintaining the principle of political impartiality in the public service. The *Political Activities Regulations* require that candidacy requests be submitted to the PSC for review no later than 30 days before the date by which the employee requires a decision from the PSC. This is particularly challenging if an election or by-election is announced earlier than expected.
- 4.37 In situations where there may be concerns about the political impartiality of the public service, the PSC may make its permission conditional on the employee taking a leave of absence without pay (LWOP) for any period, or part of the period, before the election period. LWOP must be granted to be a candidate during an election period. In cases where the PSC has concerns about the type of work performed or the specific files processed by the employee, the PSC can impose operational work arrangements or other conditions to mitigate the real or perceived risk to political impartiality.
- 4.38 In 2010-2011, a total of 94 new candidacy requests were submitted to the PSC. Table 12 provides an overview of the nature of these candidacy requests.

Table 12: Status of requests (April 1, 2010 to March 31, 2011)

Level of election	Carried forward from 2009-2010 Permission granted in 2010-2011	New candidacy requests received in 2010-2011					Total 2010-2011 new candidacy requests
		Permission granted	Permission previously granted still applies	Permission not granted	Requests withdrawn prior to PSC review	Requests pending PSC review	
Federal ¹	0	13	0	0	1	4	18
Provincial ¹	1	5	0	0	0	2	7
Territorial	0	0	0	0	0	0	0
Municipal	7 (2 with leave of absence without pay) (4 streamlining)	65 (19 with leave of absence without pay) (45 streamlining)	1	0	2	1	69
Total	8	83	1	0	3	7	94

Source: Public Service Commission Internal Tracking System

¹ Some of the requests were from the same employee requesting periods of leave of absence without pay before the election period.

- 4.39 As committed to in last year's Annual Report, in 2010-2011 the PSC conducted an analysis of political activities by public servants since the coming into force of the PSEA. As shown in Table 13, between December 31, 2005 and March 31, 2011, employees from 41 organizations submitted candidacy requests to the PSC. Eighty-three percent of the total number of requests came from employees in 15 of the 89 organizations subject to Part 7 of the PSEA.

Table 13: Requests for permission to be a candidate: Top 15 organizations between December 31, 2005 and March 31, 2011

Organization	Requests
Canada Revenue Agency ¹	47
National Defence	37
Canada Border Services Agency	36
Parks Canada ¹	30
Correctional Service Canada	26
Human Resources and Skills Development Canada (Service Canada)	24
Public Works and Government Services Canada	24
Fisheries and Oceans Canada	23
Environment Canada ²	15
Veteran Affairs Canada	14
Agriculture and Agri-Food Canada	11
Department of Justice Canada	11
Royal Canadian Mounted Police	11
Health Canada	10
Natural Resources Canada	10
Subtotal	329
More than three quarters (83%) were from employees in the above 15 organizations	
Total	396

Source: Public Service Commission Internal Tracking System

¹ Separate employer.

² One request was for approval to resume substantive duties following a leave of absence without pay pursuant to corrective actions (fiscal year 2008-2009).

4.40 Over the five years, the PSC's examination found that the highest volumes of candidacy requests were from highly decentralized organizations. This poses a challenge to communicating with employees about their rights and legal obligations with respect to political activities and providing advice and guidance. To help address this, the PSC has maintained on-line guidance tools and forged strong relationships with the designated political activities representative (DPAR) in each organization subject to Part 7 of the PSEA. The PSC meets annually with all DPARs to discuss emerging issues and share best practices, and semi-annually with newly identified DPARs to discuss administrative matters. The PSC also provides updates on political activities to bargaining agents through the Public Service Commission Advisory Council.

4.41 **Municipal elections** – In 2010-2011, municipal requests again represented the majority of total new candidacy requests received by the PSC (69 out of 94, or 73%). Half of the requests came from employees in Ontario. No municipal requests were submitted from individuals in the Northwest Territories or Nunavut.

- 4.42 Municipal elections were held in 2010-2011 in Prince Edward Island, Ontario, Manitoba, Saskatchewan, Alberta, the Northwest Territories and Nunavut. This is the second round of elections under the current political activities regime.
- 4.43 The PSC may make permission at the municipal level conditional on an employee taking LWOP before or during the election period. If the employee is elected, the PSC may require them to either take LWOP for the duration of the mandate, or cease to be an employee. Otherwise, if the PSC has determined that there is no risk, real or perceived, to political impartiality, the employee could continue to work as a public servant while seeking nomination as, or being, a candidate or if they are elected municipally.
- 4.44 In 2010-2011, 72 employees were granted permission at the municipal level. In five instances, permission was conditional on operational arrangements that were discussed with, and ultimately implemented by, the employee's organization, such as ensuring that the employee did not deal with constituent files. A total of 10 permissions were conditional on the employee taking LWOP if elected, and 11 were conditional on both LWOP and operational arrangements.
- 4.45 In 19 of the 21 cases where LWOP was a condition of permission, the individuals were seeking permission to campaign full-time as candidates for full-time elected municipal office. Participation in these activities on a full-time basis, or over a sustained period of time, would increase the external visibility of the employee regardless of their occupational group or level. Consequently, the PSC imposed LWOP to address the conflict between the role of an employee as a politically impartial public servant and that of an individual seeking elected office or being elected full-time.
- 4.46 The two other municipal requests conditional on LWOP related to being a candidate for a part-time elected office. In these cases, the nature of the employees' duties, performing front-line peace officer functions, led the PSC to conclude that, if the employees were elected, the political impartiality of the public service would be compromised if not mitigated by LWOP.
- 4.47 Employees with peace officer duties have the power to enforce laws by seizing goods or detaining and arresting people. Given the nature of these duties, the PSC remains concerned about the risks, real or perceived, to the ability of these employees to perform their duties in a politically impartial manner while being a candidate or an elected municipal official.
- 4.48 In 2010-2011, a total of 49 of the 72 requests granted permission at the municipal level were completed using the streamlined approach outlined in the PSC's 2009-2010 Annual Report. The approach is based on an analysis of municipal candidacy requests received since the coming into force of the PSEA in 2005 and consultations with organizations subject to Part 7 of the Act, particularly those with employees who had previously submitted requests for permission.

- 4.49 By applying a risk-based assessment and modified administrative requirements, the streamlined approach has resulted in more timely decisions for municipal candidacy requests while safeguarding the political impartiality of the public service. However, challenges remain for all candidacy requests, such as obtaining complete documentation in a timely manner and confirming the actual duties of an employee when generic work descriptions are submitted. In 2011-2012, the PSC will continue to address such issues and, where possible, identify further opportunities to gain efficiencies in analyzing all candidacy requests.
- 4.50 **Federal, provincial and territorial elections** – For federal, provincial and territorial elections, a public servant must request and obtain from the PSC permission to seek nomination before or during the election period and to be a candidate before the election period. This is in addition to obtaining LWOP to be a candidate during the election period. An employee ceases to be an employee of the public service on the day on which they are elected in a federal, provincial or territorial election.
- 4.51 **Spring 2011 federal election** – The campaign for Canada's 41st election began on March 26, 2011. This was the second federal election in which candidacy requests for permission and LWOP during the election period were reviewed and granted under the current political activities regime.
- 4.52 Following the October 2008 federal election, the PSC began to receive candidacy requests in March 2009 for the 2011 federal election and continued receiving these requests until after the drop of the writ. The PSC rendered 10 candidacy decisions during the election period. Complete documentation related to these cases was not made available to the PSC until after the election was launched, and, in four cases, the requests were received after the campaign started. Table 14 provides a summary of the decisions rendered for the federal election related to permission and LWOP during the election period.

Table 14: 2011 Canadian federal election (May 2, 2011)

Review period	Number of employees ¹			Total
	Granted permission ⁴	Not granted permission	Who withdrew request prior to PSC review	
2008-2009	0	0	1	1
2009-2010	5	0	2	7
2010-2011	7	0	1	8
2011-2012	3	1	0	4
Total	15²	1	4	20³

Source: Public Service Commission Internal Tracking System

¹ Some employees submitted more than one request for permission for more than one electoral district or for multiples periods of leave of absence without pay before the election period.

² Eleven employees registered as candidates for the election.

³ Employees began submitting candidacy requests for the 2011 federal election in March 2009 following the October 2008 federal election and continued submitting requests until after the drop of the writ.

⁴ Granted permission and leave of absence without pay during the election period.

- 4.53 A total of 20 employees requested permission from the PSC to seek nomination as, or to be, a candidate and to obtain LWOP during the federal election period. Only 11 employees who received PSC permission and LWOP registered as candidates for the election. There were various reasons why employees who were granted permission and LWOP subsequently did not register as candidates, including declining the PSC's conditions of permission, deciding not to seek nomination and/or be a candidate and being unsuccessful in winning their party's nomination. One employee was elected and ceased to be employed pursuant to the PSEA.
- 4.54 For some employees, the PSC did not have sufficient time, given that the election period was underway, to fully explore with their respective organizations any operational work arrangements that could be implemented to ensure their continued ability to perform their duties in a politically impartial manner. In these situations, the PSC made permission conditional on the employees being on LWOP for one year, or until the PSC had a chance to review and analyze duties to which the employees would return if they were not elected or if they withdrew as a candidate.
- 4.55 One public servant did not request the PSC's permission prior to seeking nomination as, or becoming, a candidate in the federal election. This resulted in an allegation of improper political activity being referred for investigation. The employee did subsequently submit a request and was granted permission and LWOP by the PSC during the election period.
- 4.56 Finally, one employee was not granted permission for the federal election: the PSC rendered its decision after the end of the 2010-2011 review period. The Commission was not satisfied that being a candidate would not impair, or be perceived by others as impairing, the employee's ability to perform their duties in a politically impartial manner given the

employee's functions as a front-line peace officer and the partisan nature of a federal election. In this case, the employee's organization could not guarantee functions other than those of a front-line peace officer for a cooling-off period of one year following the election if the employee withdrew as a candidate or was not elected and returned to work.

- 4.57 **Streamlining federal, provincial and territorial candidacy requests** – In 2009-2010, the PSC committed to reviewing its approach to considering federal, provincial and territorial candidacy requests. The review has initially resulted in administrative changes to the request forms, which will be implemented in 2011-2012.

Non-candidacy political activities

- 4.58 In accordance with Part 7 of the PSEA, employees considering “carrying on any activity in support of, within or in opposition to a political party” and “carrying on any activity in support of or in opposition to a candidate before or during an election period” (see paragraphs (a) and (b) in the definition of political activity in subsection 111(1)) are responsible for examining their own specific circumstances to assess and make reasonable decisions about whether their participation in a given activity would impair, or could be perceived by others as impairing, their ability to perform their duties in a politically impartial manner.
- 4.59 Each activity should be assessed in light of a combination of the nature of the activity, the employee's specific situation and factors such as the nature of the individual's duties and the level and visibility of their position. Examples of non-candidacy political activities include speaking at a political meeting, fundraising for a political party, working for a political candidate and using social media or displaying political material to support or oppose a political party or candidate.
- 4.60 To assist employees in making an informed decision about whether to engage in a particular activity, the PSC launched the “Political Activity Self-Assessment Tool: Assessing Your Specific Circumstances” in November 2005. A revised version, which responded to user comments and recommendations, has been available since November 2008.
- 4.61 The self-assessment tool is not the only mechanism for making a decision about whether to engage in a particular activity. The PSC encourages employees to discuss their specific circumstances with their manager, their organization's DPAR or human resources advisors or the PSC. There is also a guidance document, frequently asked questions and other information available on the PSC's Web site to support employees in their decision-making.
- 4.62 In 2011-2012, the PSC is committed to reviewing the questions in its self-assessment tool to address recent concerns from users and bargaining agents that it unduly discourages public servants from participating in political activities. The tool was intended to be, and remains,

a guide for employees. It is incumbent on each employee to exercise judgement and make an informed decision about whether engaging in a particular activity would impair, or be perceived by others as impairing, their ability to perform their duties in a politically impartial manner. Stakeholders will be consulted on the revised self-assessment tool.

- 4.63 In a related matter, in its 2009-2010 Annual Report, the PSC committed to exploring options for providing more precision to the meaning of “political activity” as defined in the PSEA and assessing the desirability and feasibility of establishing additional politically restricted classes of employees. In 2010-2011, work in this area focused on examining approaches used in other jurisdictions to provide greater clarity to employees about participating in political activities, including the use of politically restricted classes.
- 4.64 Other jurisdictions, including several provinces, have established through legislation different classes of employees for the purposes of participation in political activities. For example, in the *Public Service of Ontario Act* (2006), public servants are separated into three classes: most public servants; specially restricted public servants; and public servants in ministers’ offices. The legislation provides greater detail on the permitted and prohibited political activities in which employees in each of these groups can participate, based on the role, level and visibility of the positions held by the employees in the group.
- 4.65 The PSEA currently specifies the permitted political activities of deputy heads, which are limited to voting in a federal, provincial, territorial or municipal election. The development of additional politically restricted classes of public servants would be one way to provide greater clarity to employees about their rights and responsibilities with regard to engaging in political activities. In 2011-2012, the PSC will consider this issue further and explore the possibility of establishing, through regulation, new politically restricted classes of employees based on the role, level and visibility of their positions. Any such approach must carefully balance the individual rights of employees to participate in political activities and the public interest in imposing reasonable limitations on those rights in the name of a non-partisan public service.

Exhibit 1: Politically restricted classes of public servants in Canada's provinces and territories

Canada's provinces and territories all have rules in place with regard to the political activities of public servants. In most cases, the rules are enshrined in legislation. Most jurisdictions differentiate between the political rights of specific groups of employees based on the role, level and visibility of the positions held by the employees in the group. Stricter rules apply for certain classes of employees who are referred to as "politically restricted."

In most jurisdictions, politically restricted employees include deputy heads and other senior executive positions, such as assistant deputy ministers and the Secretary to the Cabinet. In some provinces, the scope is broader. For example, in Prince Edward Island, restrictions are imposed on the political activities of any employee who has regular access to, reports directly to or gives policy advice and information to a deputy head or minister. In New Brunswick, politically restricted employees include those providing policy or legal advice to ministers and deputy heads, as well as those from central agencies who participate in decision-making in relation to, or otherwise actively contribute to, the formulation of policies for the provincial government.

In terms of prohibited political activities, most provinces and territories do not allow politically restricted employees to seek nomination as, or to be, candidates in a provincial or federal election. Other prohibited activities range from holding office in a political party to speaking or writing on behalf of a candidate or political party in any election or by-election. Politically restricted employees are generally allowed to vote, to be members of a party, to attend political meetings and to contribute money to a political party or candidate.

Awareness of rights and legal obligations

- 4.66 To encourage adherence with the political activities provisions of the PSEA, public servants must have an understanding of their rights and legal obligations with respect to engaging in political activities and, in the case of candidacy activity, of the role of the PSC in granting permission to seek nomination as, or be, a candidate. Communicating the necessary information to employees is particularly challenging when they do not have access to electronic messages, or when they are seasonal employees.
- 4.67 Both the PSC and organizations subject to Part 7 of the PSEA continued to make concerted efforts in 2010-2011 to inform employees of their rights and obligations, especially those organizations with a large regional presence and remote locations. This included updating the PSC's "Political Activities and You" brochure, as well as providing deputy heads with an information communiqué for employees regarding political activities. Given the number of fixed-date municipal elections in 2010-2011, the PSC targeted its communication outreach efforts in locations where elections were being held. It contributed information regarding a federal public servant's legal obligations related to political activities to both municipal and

association publications and Web sites. Additionally, the PSC reached out to the National Managers' Community by sharing information through the community's Web site and at its annual conference.

- 4.68 The PSC continued to remind organizations of the importance of their ongoing role in keeping their employees informed about the political activities regime, particularly those in regional offices or located in remote locations who may not have access to a computer as part of their work environment. The PSC also actively supports the DPARs in each organization subject to Part 7 of the PSEA, in fulfilling their responsibilities regarding political activities.
- 4.69 **Surveys of Staffing – Candidates** – The PSC's two most recent Surveys of Staffing – Candidates (SOS-C), the 2009 SOS-C and the 2010 SOS-C, also collected data about public servants' awareness of their rights and legal responsibilities with regard to political activities, the extent to which their organizations kept them informed of these rights and what resources they consulted during the reference periods. The surveys targeted federal organizations that fall under the PSEA for staffing purposes and that had at least 350 employees on the last day of the reference periods. For the political activities portion of the surveys, the reference periods were "in the previous two years" for the 2009 SOS-C and July 1, 2009 to June 30, 2010 for the 2010 SOS-C. The 6 separate employers to which Part 7 of the PSEA applies, and which have over 47 000 employees, were not covered by the surveys.
- 4.70 The surveys found that employee awareness has progressively increased over time. A total of 63% of employees indicated being aware of their rights and responsibilities to a moderate or great extent in the 2010 survey, up from 57% in the 2009 survey. However, 37% of those responding to the 2010 SOS-C indicated that they were aware of their rights and responsibilities with regards to political activities to a limited extent or not at all; 43% did so in the 2009 SOS-C.
- 4.71 On-line and printed materials provided by the PSC are the resources most frequently consulted by employees when seeking information about their rights and responsibilities regarding political activities. Furthermore, the latest data from the 2010 SOS-C indicates that nearly 58% of employees were informed about their rights and responsibilities by their respective organizations with respect to political activities to a moderate or great extent, up from 53% in the 2009 SOS-C.
- 4.72 Together, these findings suggest that a relatively large proportion of employees remain ill-informed about their rights and legal responsibilities with regard to political activities. This underscores the ongoing need for both the PSC and organizations to further improve the effectiveness of communication and outreach activities in this area.
- 4.73 The most recent survey indicated that, during the reference period, 5% of respondents engaged in at least one form of political activity other than voting or candidacy, such as displaying or distributing partisan material or fundraising for a political party. This is the same as found in the 2009 SOS-C, which asked about participation in political activity during the previous two years.

Investigations into political activities of public servants

- 4.74 The PSC also ensures adherence with Part 7 of the PSEA through investigations.
- 4.75 The PSC has exclusive authority to carry out investigations of allegations of improper political activity. Anyone may bring forward to the PSC an allegation of improper political activity by a federal public servant. If the PSC determines that any allegation of improper political activity is founded, it may take any corrective action that it considers appropriate, up to and including the dismissal of the employee. In the case of an allegation that a deputy head has engaged in political activities other than voting, only a person who is or was a candidate in an election may make an allegation. If the PSC concludes that the allegation is substantiated, it will report to the Governor in Council, who may dismiss the deputy head.
- 4.76 In 2010-2011, the PSC received 10 new requests to investigate allegations related to improper political activities. With 3 allegations carried over from previous fiscal years, the Commission completed 12 cases during the fiscal year. Three of these were completed through full investigation, and one was determined to be founded, given that the employee failed to obtain permission and LWOP from the PSC prior to seeking nomination as, and being, a candidate. One case remained pending at the end of the fiscal year (see Table 15).

Table 15: Public Service Commission investigations into allegations of improper political activities

Number of active cases carried over from previous years	3
Number of requests received in 2010-2011	10
Total number of active cases in 2010-2011	13
Number of cases completed in 2010-2011	12
<i>Number of cases closed at intake¹</i>	8
<i>Number of cases discontinued after referral to investigation</i>	1
<i>Number of investigations unfounded</i>	2
<i>Number of investigations founded</i>	1
Number of active cases remaining as of March 31, 2011	1

Source: Public Service Commission Investigations Management Information System

¹ Cases closed for reasons that include no jurisdiction (6), no possibility of corrective action (1) and a discontinuance as the individual retired (1).

- 4.77 As reported in its 2009-2010 Annual Report, the PSC has shifted its approach to addressing allegations of improper political activity relating to municipal candidacy. Fewer cases are now being referred for investigation, thereby allowing the Commission to ensure that its resources are used in the most efficient and effective way possible and are better aligned with the level of risk to the non-partisanship of the public service arising from political activity by public servants.

The relationship between the public service and the political spheres

- 4.78 The appropriate working relationship between the public service and the political spheres is fundamental to a professional, merit-based and non-partisan public service. It is also highly complex and dynamic, yet fundamental to effective accountability in Canada's system of government. As a result, the PSC has placed special emphasis over the past two years on enhancing its understanding of the relationship between the public service and the political spheres, as well as its impacts, particularly the way in which the PSC carries out its responsibilities under the PSEA to safeguard the non-partisanship of the public service.
- 4.79 Further to one of the commitments in last year's Annual Report, in 2010-2011 the PSC continued to broaden its dialogue on non-partisanship. The PSC met with interested Parliamentarians from both Houses to discuss issues such as new and emerging risks to the non-partisanship of the public service, the establishment of guidance outlining standards of behaviour and the existing governance framework for handling allegations of political influence and related matters, such as conflict of interest. These meetings and other discussions with Parliamentarians over the course of the year were instrumental to the development of the PSC's recommendations in its Special Report to Parliament on enhancing the approach for safeguarding the non-partisanship of the public service. They also reinforced the ongoing need for the PSC, public servants at all levels and Parliamentarians to be alert to signs of pressure on the non-partisanship of the public service.
- 4.80 In 2010-2011, the PSC also sought to increase its understanding of the views of Canadians on key issues with regard to a non-partisan public service. The PSC commissioned a study of existing survey and other research on the perceptions of Canadians related to ethics, accountability and the role of the public service. The study found that only about half of Canadians (56%) believe that they have a good understanding of the difference between the roles of people who work in the federal public service and federal politicians, and that one quarter (24%) are not confident in their knowledge of the difference. Given the central function that perception plays in the non-partisanship of the public service, these findings underscore the importance of ensuring that the boundaries of the relationship between the public service and the political spheres are not just clearly articulated, but also effectively communicated to, and understood by, all Canadians.
- 4.81 In last year's Annual Report, the PSC concluded that some of the most significant risks to the non-partisanship of the public service stem from tension between the public service and political spheres with regard to appropriate roles and responsibilities. If roles and responsibilities are not clearly defined, or if there is a lack of understanding about these roles and how interactions should be managed, then the risk to the non-partisanship of the public service is heightened.
- 4.82 Over the past year, the PSC examined a number of mechanisms and approaches that could help clarify the relationship between the political and public service spheres. Other jurisdictions have adopted a variety of tools, such as codes of conduct, to help clarify

this relationship. Academic programs for current and possible future ministerial staff are also now offered in Canada and a number of other countries and address such issues as governance and interaction with the public service. The public service will continue to examine these and other tools in the year ahead.

- 4.83 In May 2011, the Privy Council Office issued a new version of *Accountable Government: A Guide for Ministers and Ministers of State*. This document provides improved guidance on the roles and responsibilities of ministerial staff. While its primary audience is ministers and their staffs and it is not widely disseminated among public servants, the guide does provide some information on the role of public servants in relation to the political sphere. However, there remains a need for additional guidance.
- 4.84 For instance, PSC oversight activities in recent years, as well as expert research, show that public servants working in communications or involved in consultation activities often face particular challenges in this regard, as do officials in regional offices who tend to have more direct contact with their minister and ministerial staff. In these cases, ensuring that public servants have access to concrete and meaningful guidance on expected behaviours is even more important.
- 4.85 In 2011-2012, the PSC will contribute to developing further guidance for public servants on their roles, obligations and behaviours in a non-partisan public service and engage key stakeholders, including employees, deputy heads and central agencies, in this work. The PSC will explore opportunities to collaborate with the Canada School of Public Service, the Office of the Chief Human Resources Officer and other organizations to integrate this guidance into employee training, and will also reflect it in its communications. Together, these measures will help address the need to ensure a deeper understanding of the importance of a non-partisan public service and a greater awareness of the individual responsibilities that contribute to the protection of this core value.

Chapter 5

Management of staffing in departments and agencies



5 Management of staffing in departments and agencies

Highlights:

- Organizational performance in the management of staffing continued to improve during 2010-2011. Sub-delegation instruments are in place in most organizations as well as human resources plans linked with appropriate staffing strategies.
- Areas requiring attention include the monitoring of higher-risk staffing practices and ensuring that appointment policies are current.
- Efficiency in staffing as measured by time to staff continues to be a challenge. This will be critical to address, along with ongoing refinement of the Public Service Commission's (PSC) approach to ongoing monitoring.

- 5.1 The PSC has delegated most of its appointment and appointment-related authorities to deputy heads through Appointment Delegation and Accountability Instruments (ADAIs). Deputy heads, in turn, sub-delegate these authorities to hiring managers.
- 5.2 One of the ways in which the PSC holds deputy heads accountable for the exercise of their delegated appointment authorities is by measuring the staffing performance of their respective organizations using the Staffing Management Accountability Framework (SMAF). This measurement framework sets out the key areas essential for a well-managed staffing system and is aligned with the Departmental Staffing Accountability Reports (DSARs) submitted annually by all organizations with which the PSC has signed an ADAI.
- 5.3 The SMAF focuses on two aspects of a well-managed staffing system: key success factors and outcomes.¹³ The PSC expects that, with good performance in the key success factors, organizations will demonstrate progress in achieving the short-term outcomes intended by the *Public Service Employment Act* (PSEA). This includes greater efficiency in staffing as well as improved perceptions of fairness and transparency in staffing practices, more effective use of available staffing options and advances in building a workforce that is representative of the Canadian population.

Key Success Factors

1. Delegation of staffing to deputy heads
2. Planning for staffing and monitoring of results
3. Organizational human resources support systems
4. Organizational accountability for results

¹³ Details of the SMAF are presented in Appendix 1.

- 5.4 This chapter presents the results of the PSC's assessment of organizational performance in 2010-2011 in the four key success factors. It also reports the progress on the time it takes to staff positions, as well as several important challenges related to improving the measurement of organizational performance in a highly delegated system. The PSC's assessment of performance with respect to merit and the guiding values is the focus of Chapter 3.

Assessment objectives and methodology

- 5.5 The PSC's goal in assessing organizational performance is to ensure that deputy heads are appropriately using their delegated authorities, respecting the core and guiding values, collecting staffing information and adjusting their organizational practices and processes to achieve ongoing improvement. While this goal remains constant, the framework and methodology for the PSC's assessment continue to evolve in order to address lessons learned and changing requirements as the staffing system matures.
- 5.6 The SMAF assessment process provides a global, annual assessment of how individual organizations are managing their staffing. The PSC relies on two distinct sources of information in its assessments. The first is information self-reported by organizations through the PSC's DSAR template and supporting documentation. The second is information generated by the PSC, such as statistics related to operational staffing and the Survey of Staffing, as well as the results of PSC audits, investigations and studies, which provide a relatively higher level of assurance.
- 5.7 Based on analysis of the previous fiscal year's statistical results, the PSC targets the approximately 40% of organizations with relatively weaker performance for further examination. In cases where specific areas of concern are identified by the PSC (e.g. a higher number of non-advertised appointments as a proportion of total appointments, or a lower level of manager satisfaction with the quality of hires), the organization is expected to demonstrate in its DSAR how it is managing the concern(s). Organizations are also required to answer specific questions about their performance against the key success factors of the SMAF and to demonstrate how they have responded to any concerns and recommendations raised by the PSC in previous years.
- 5.8 In assessing organizational performance, the PSC assigns four possible ratings:
- Strong performance (consistent with assessment criteria plus innovative or noteworthy practices);
 - Acceptable performance (consistent with the assessment criteria);
 - Opportunities for improvement (some assessment criteria are not met); and
 - Requires attention (key assessment criteria are not met).

- 5.9 Organizational performance results are used for a variety of purposes. Results are shared with departments and agencies with the goal of improving staffing, are considered in the development of the PSC's audit plan and are provided to the Treasury Board of Canada Secretariat as part of the overall Management Accountability Framework assessment. The results of the best- and worst-performing organizations and those that have shown the most improvement are also provided to the Committee of Senior Officials for consideration in the performance appraisals of deputy heads.

Scope of assessment

- 5.10 In 2010-2011, 83 ADAIs were in place between the PSC and organizations subject to the PSEA. The PSC assessed the staffing performance of 83 organizations.¹⁴
- 5.11 The PSC's assessment of organizational performance is presented for each of the key success factors based on the results of 53 small, medium and large organizations.¹⁵ Assessments for micro organizations¹⁶ have been excluded, since these organizations account for 0.5% of the public service population covered by ADAIs and 0.5% of the staffing activity. Excluding the micro organizations from the results provides a more meaningful picture of the performance of the staffing system overall.

Overall assessment of key success factors

- 5.12 Based on SMAF assessment results for the past five years, organizations are demonstrating improved performance against raised expectations. As the staffing system has matured, steps have been taken to address many of the areas of concern that were initially identified. For instance, sub-delegation instruments are in place in most organizations and organizations now generally have the human resources (HR) capacity and relevant training necessary to conduct their staffing. In addition, organizations have generally integrated their HR planning with their business planning and have developed staffing priorities and associated strategies.

¹⁴ The 83 organizations with ADAIs include the Public Appointments Commission Secretariat, which had an ADAI with the PSC as of March 31, 2011, but did not have any staff, so its staffing performance was not assessed. In addition, while Passport Canada and Foreign Affairs and International Trade Canada operate under one ADAI, they report and are assessed separately, thus bringing the total number of assessments in 2010-2011 to 83.

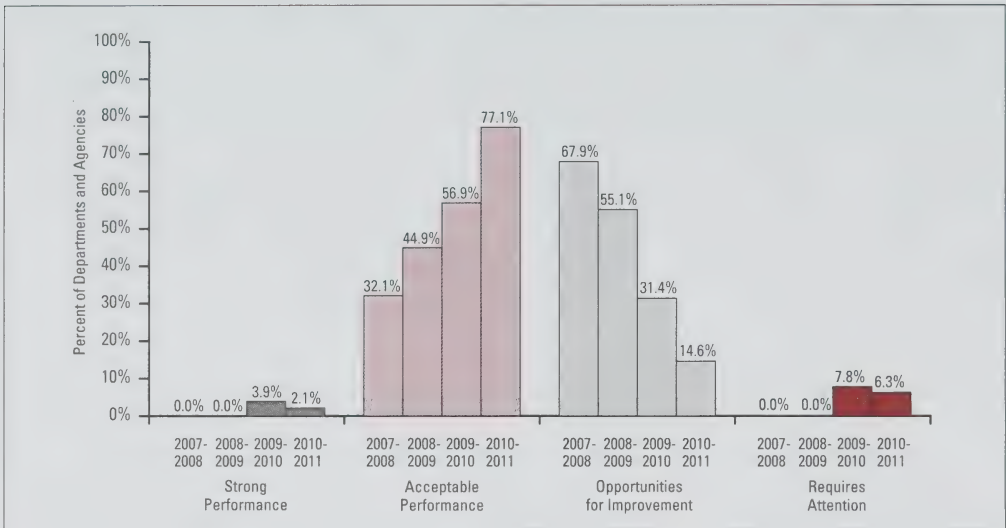
¹⁵ Of these 53 organizations, 22 were classified as "large" (over 2 000 employees) and represented almost 91% of the PSEA population. Of the remaining organizations, 14 were classified as "medium" (500 to 1 999 employees) and 17 as "small" (100 to 499 employees).

¹⁶ Micro organizations are those that have fewer than 100 employees.

- 5.13 However, there are areas that still require attention in order to sustain and improve performance in the coming years. While nearly all organizations have established satisfactory HR staffing strategies, more work is required to develop effective measurement frameworks. Senior management must be engaged in this work and must also assume a leadership role in fostering adjustments and refinements in the frameworks over time. In addition, a small number of organizations have not been sufficiently responsive to PSC recommendations regarding how their organizational performance can be improved.
- 5.14 Figure 5 provides an overview of how the federal public service performed against the key success factors over each of the last four years, based on an aggregate average score across the four factors.¹⁷ For 2010-2011, the PSC's assessment revealed that 79% of organizations had "acceptable" or "strong" performance. Overall, these findings represent a significant improvement over the results reported for fiscal year 2009-2010.
- 5.15 Performance results for 2010-2011 illustrate the need for organizations to build capacity to monitor their staffing practices and activity. Four in ten organizations require attention in monitoring higher-risk staffing practices, and one in three continues to require attention in comparing actual to planned staffing. While SMAF assessments found that only 1 in 6 organizations requires attention in monitoring the staffing decisions of sub-delegated managers, the 11 organizational audits completed and tabled in 2011 have revealed a greater need for improvement at the transactional level.
- 5.16 Organizations whose performance was assessed in 2010-2011 as less than acceptable will be expected by the PSC to focus on two closely related areas: developing staffing management frameworks that support the ongoing collection and analysis of information in key staffing areas; and comparing actual to planned staffing activities, identifying gaps and making required adjustments with senior management involvement. The PSC will continue to review the organizations' performance in both of these areas.

¹⁷ In order to maintain comparability across years, results related to two new indicators assessed in 2010-2011 are excluded from this analysis. Organizational performance against these two indicators is presented in the appropriate section (Delegation of staffing to deputy heads).

**Figure 5: Key success factors for all organizations
(excluding those with fewer than 100 employees)**



Source: Public Service Commission Staffing Management Accountability Framework assessment results

Note: Previous years' results have been revised to reflect the methodology of the 2009-2010 Annual Report. Statistics are not comparable with the 2008-2009 or the 2007-2008 Annual Report.

Delegation of staffing to deputy heads

- 5.17 The PSC expects organizations to provide evidence that they are using internal staffing monitoring frameworks to assess the use of delegated staffing and staffing-related authorities within the organization. In 2010-2011, a total of 72% of organizations were assessed as having either “strong” or “acceptable” performance for this key success factor, compared to 63% in 2009-2010. These organizations are successfully implementing frameworks to allow them to assess whether staffing decisions are in compliance with relevant laws and policies and the core and guiding values, and are reporting results to senior management.
- 5.18 Organizations with less than acceptable performance (i.e. the 28% of organizations receiving a rating of “opportunities for improvement” or “requires attention”) did not have adequate internal monitoring mechanisms, were not reporting results to senior management and/or were not taking action to address identified issues.

- 5.19 Although organizations are increasing their internal monitoring capacity at an organizational level, additional effort is still required to improve monitoring at the transactional level. As noted in Chapter 3, the audits completed by the PSC in 2010-2011 demonstrated the need for further progress to be made in monitoring individual transactions and quality-control practices. In their DSARs, organizations are also more frequently identifying and reporting on issues associated with quality control.
- 5.20 Further, organizations are identifying concerns with some high-risk staffing practices, such as non-advertised appointments and long-term acting appointments, through their internal monitoring activities. In order to address these concerns, organizations reported that they are providing additional training to managers and HR staff, making adjustments to internal staffing policies and promoting the use of staffing checklists and peer review of staffing files by HR advisors.
- 5.21 For the 2010-2011 reporting period, the PSC revised its expectations for continued organizational performance in areas that have not been assessed since 2006-2007 and the coming into full force of the PSEA in late 2005. Organizations were asked to demonstrate that they were:
- Collecting, analyzing and reporting to management data on five higher-risk staffing areas, as required by the PSC, including long-term acting appointments and non-advertised appointments to the EX occupational group;
 - Monitoring four other areas, including in-house investigations into appointment processes and the accuracy and completeness of staffing files;
 - Analyzing results to make decisions; and
 - Updating and aligning critical internal appointment policies (e.g. area of selection policy and criteria for non-advertised appointments) with the requirements and objectives of the PSC, and communicating them to employees within their organization.
- 5.22 Since 2006-2007, the PSC has required, through provisions in various staffing policies and regulations, that organizations monitor these high-risk areas. The PSC's 2010-2011 assessment revealed that many organizations have not incorporated the collection, analysis and reporting of results in these areas into their formal monitoring frameworks, and were therefore unable to demonstrate that they met this expectation. With respect to organizational internal monitoring and the use of results, the PSC rated 38% of organizations as "requires attention." In 2010-2011, 60% of organizations were rated as "acceptable" performance for the requirement of organizations to update their internal staffing policies in accordance with changes made to

the PSC's policies since 2006-2007. About 15% of organizations had not updated key internal policies, and 4 in 10 organizations must still update at least one of their organizational policies to align with policy changes that have been made by the PSC and/or communicate the revised policies to their employees.

Noteworthy practices

Two organizations were rated as having “strong” performance for adopting delegation approaches tailored to their individual circumstances and challenges. **Western Economic Diversification Canada** implemented organizational monitoring and control mechanisms to effectively manage staffing risk areas. **Health Canada** used a combination of training and tool development to assist sub-delegated managers with writing rationales and ensuring that non-advertised appointments comply with human resources plans and the core and guiding values.

Also of note is the performance of the **Canada Border Services Agency** for initiating a requirement that sub-delegated managers receive refresher training in staffing every two years, a commitment that the Public Service Commission supports.

Imposing additional terms and conditions to delegation

- 5.23 As noted in Chapter 6, the PSC uses a number of oversight activities, including audits, to ensure that deputy heads exercise their delegated authorities properly and adhere to the PSEA. Depending on the conclusions drawn from an audit, the PSC may provide an organization with recommendations for improving its staffing practices and ensuring compliance with legislative, regulatory and policy requirements.
- 5.24 When its oversight activities reveal serious issues, the PSC may decide to impose additional terms and conditions on an organization's ADAI. These terms and conditions depend on the severity of the findings and may range from requiring additional reporting or restricting the deputy head's authority to sub-delegate within their organization, to removing delegated authorities, either partially or completely.
- 5.25 In July 2010, as a result of a PSC audit, the PSC imposed additional terms and conditions to the delegated appointment and appointment-related authorities of the Parole Board of Canada.
- 5.26 In June 2010, the PSC removed all additional terms and conditions that had been previously imposed on the Canada Space Agency, based on a follow-up audit. In June 2011, the PSC also removed two of the four additional terms and conditions imposed on the Royal Canadian Mounted Police (RCMP), associated with the authority to sub-delegate appointment and appointment-related authorities of the Commissioner of the RCMP. A further decision was taken in July 2011 to remove the conditions imposed on Health Canada requiring an action plan and additional reporting to the PSC.

- 5.27 A list of all organizations operating with additional terms and conditions to delegation in 2010-2011 is provided in Appendix 3.
- 5.28 In 2010-2011, the PSC adopted a Framework for Imposing Additional Terms and Conditions to Delegation. Starting in 2011-2012, it will use the framework in imposing terms and conditions on ADAIs in response to the findings of oversight activities.

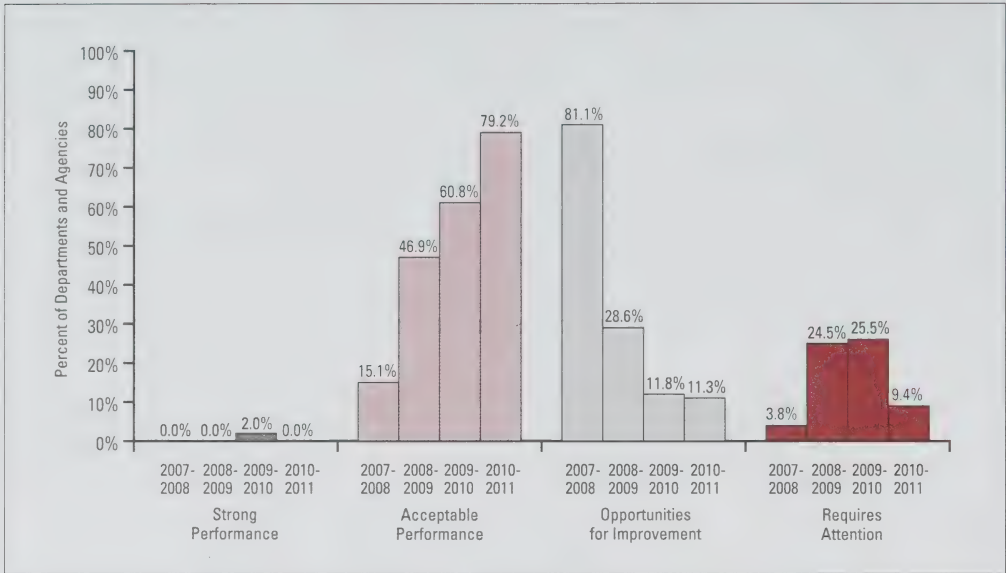
Planning for staffing and monitoring of results

- 5.29 The PSC's assessment of this key success factor considers organizational staffing performance from two perspectives:
- Planning for staffing – The identification of broad organizational staffing priorities and development of staffing strategies that will bring about the achievement of these priorities; and
 - Monitoring of staffing results – An ongoing comparison of actual staffing activities to planned activities (i.e. staffing strategies) in order to assess progress and identify where any changes are required.
- 5.30 Given the importance of these activities and the differing levels of performance, results are presented separately to highlight where attention is required.

Planning for staffing

- 5.31 Organizations must provide evidence to the PSC that they have identified and documented staffing priorities and have developed corresponding staffing strategies. The PSC's 2010-2011 assessment found that organizations continue to improve their performance with respect to staffing priorities and strategies, with approximately 79% of organizations assessed as demonstrating "acceptable" or "strong" performance, compared to 63% and 47% in the previous two years. The increase in the share of organizations with "acceptable" or "strong" performance reflected organizations putting greater effort into creating meaningful staffing plans and priorities, including measurable performance indicators.

Figure 6: Planning for staffing priorities and strategies for all organizations (excluding those with fewer than 100 employees)



Source: Public Service Commission Staffing Management Accountability Framework assessment results

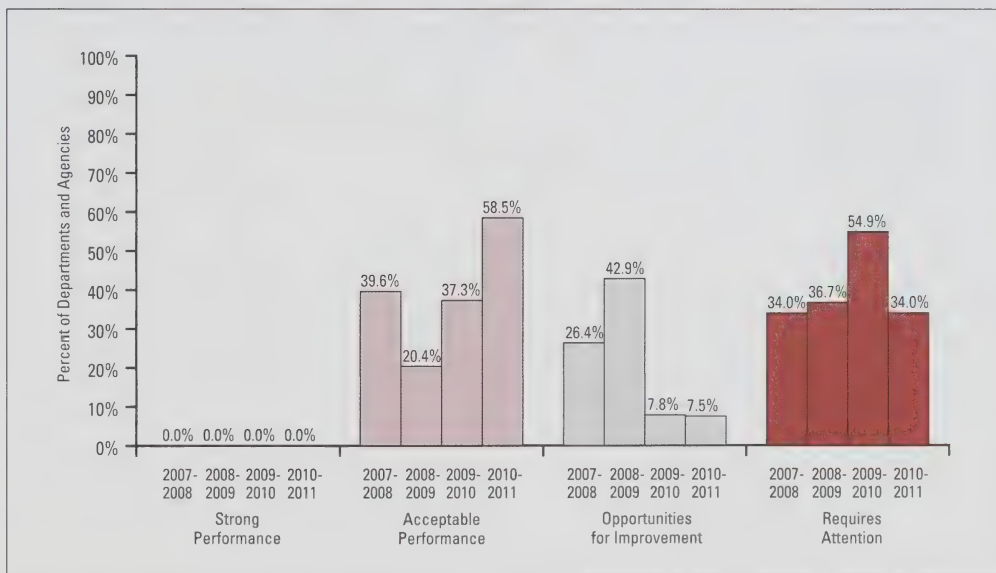
Note: Previous years' results have been revised to reflect the methodology of the 2009-2010 Annual Report. Statistics are not comparable with the 2008-2009 or the 2007-2008 Annual Report.

- 5.32 In recent years, the PSC has noted a growing trend toward organizations establishing and implementing more refined staffing strategies to provide managers with appropriate guidance to achieve corporate and operational objectives. Improvements have been noted in areas such as linking staffing priorities with organizational objectives, aligning staffing strategies with staffing priorities and comparing actual and planned staffing activities.
- 5.33 In 2010-2011, organizations have shown some improvement in this area compared to last year. Organizations assessed as less than “acceptable” have generally identified senior management-approved staffing priorities and associated staffing strategies showing how goals will be accomplished, but are still not setting out measurable expected results or performance indicators.

Monitoring of staffing results

- 5.34 The PSC requires organizations to provide evidence that they have completed a detailed comparison of actual and planned staffing activities. In addition, organizations must document the reasons for any differences between actual and planned outcomes, identify where improvements can be made and ensure that these monitoring results, with the appropriate recommendations for improvements, are reported to senior management. Finally, organizations must also show that, when provided with this information, senior managers acted on it and provided direction. These requirements are essentially unchanged from the last reporting period.
- 5.35 As noted earlier and in Chapter 3, the PSC's audits in 2010-2011 revealed the need for organizations to improve their monitoring and quality control practices. In the past three years, the PSC's assessment of organizational performance has shown that there has been a steady improvement in organizations' monitoring of staffing results against planned staffing strategies. Fifty-nine percent of organizations demonstrated "acceptable" performance in this area in 2010-2011, as compared to 37% and 20% in 2009-2010 and 2008-2009 respectively. As was the case in 2009-2010, most of the organizations with a rating of "requires attention" in this area have no system in place to compare actual to planned outcomes, and no information on which to base recommendations to senior management.

Figure 7: Monitoring of staffing results for all organizations (excluding those with fewer than 100 employees)



Source: Public Service Commission Staffing Management Accountability Framework assessment results

Note: Previous years' results have been revised to reflect the methodology of the 2009-2010 Annual Report. Statistics are not comparable with the 2008-2009 or the 2007-2008 Annual Report.

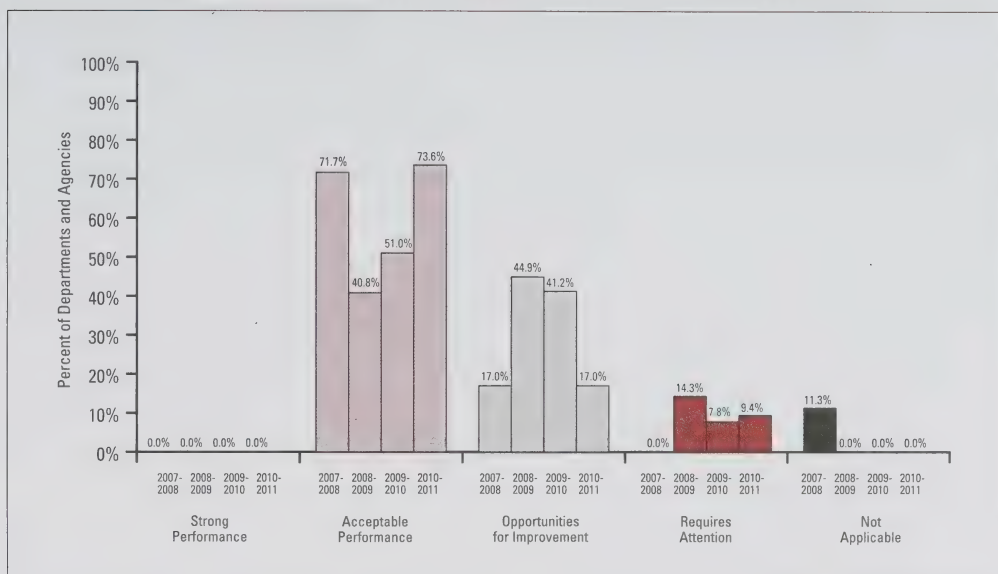
Organizational human resources support systems

- 5.36 As a condition of the ADAI, organizations must ensure that sub-delegated managers have access to staffing advisors who have passed the PSC's Appointment Framework Knowledge Test (AFKT), thereby demonstrating knowledge of the legislative and policy frameworks for staffing in the public service.
- 5.37 The PSC requires that at least 80% of staffing advisors in small, medium and large organizations successfully complete the AFKT. In addition, organizations are expected to provide and track the continuous learning required to ensure that staffing advisors maintain their expertise. In 2010-2011, 98% of organizations successfully met this requirement (up from 96% in 2009-2010).
- 5.38 Based on the 2010 PSC Survey of Staffing – Managers (SOS-M), 93% of managers reported that they were satisfied “to some extent” (42%) or “to a great extent” (51%) with the quality of the staffing services provided to them, up from 91% in the previous year. Seven percent of managers responded that they were “not at all” satisfied with the quality of the staffing services. Organizations where managers are less satisfied are expected to monitor the situation and implement strategies to address the issue. The PSC will continue to review results in this area, including deputy head commitments, in 2011-2012.

Organizational accountability for results

- 5.39 The ADAIs between deputy heads and the PSC stipulate that deputy heads must report to the PSC on the accountability indicators defined in the SMAF and make improvements where deficiencies are identified. In its annual assessment of organizational performance, the PSC examines each organization's success in responding to recommendations made by the PSC in previous years. The PSC expects organizations to demonstrate action and improvement with respect to all recommendations.

Figure 8: Organizational accountability for results – implementation of PSC recommendations by organizations (for all organizations (excluding those with fewer than 100 employees))



Source: Public Service Commission Staffing Management Accountability Framework assessment results

Note: Previous years' results have been revised to reflect the methodology of the 2009-2010 Annual Report. Statistics are not comparable with the 2008-2009 or the 2007-2008 Annual Report.

- 5.40 Of the 53 organizations assessed in 2010-2011, 46 had received recommendations following the PSC's 2009-2010 assessment of staffing performance. The percentage of organizations with "acceptable" performance in implementing the PSC's recommendations continued to increase, from 51% in 2009-2010 to 74% in 2010-2011.
- 5.41 This year's assessment revealed that 32 of the 46 organizations that received recommendations last year responded to and demonstrated improvement with respect to all of the PSC's recommendations, and 9 organizations responded to at least half of the recommendations and demonstrated improvement. Five organizations acted on fewer than half of the PSC's recommendations or were unable to demonstrate improvement.

- 5.42 In 2009-2010, the PSC observed that it had made the same recommendation regarding planning for staffing and monitoring results to 13 organizations¹⁸ for the third consecutive year. The PSC drew this to the attention of the respective deputy heads, and emphasized the importance of addressing the PSC's recommendations. This year's assessment revealed that progress has been made: 11 of the 13 organizations have now acted on the feedback; and 9 have demonstrated improvement in how they plan for staffing and monitor results.
- 5.43 Of the 13 organizations, 2 have not taken appropriate action and 7 need to continue to work on implementing the recommendations and will receive the same recommendation for the fourth year in a row. Given the ongoing and serious nature of this issue, the PSC has brought it to the attention of the deputy heads of the organizations involved and has reiterated its expectation that organizations will act on PSC feedback.
- 5.44 While some progress has been made, the PSC continues to identify organizations that demonstrate only limited responsiveness to its recommendations. In 2010-2011, six organizations received the same recommendation for the third year in a row. These recommendations relate to a variety of different indicators. The PSC will continue to review the progress of all organizations in responding to its recommendations, and is committed to providing them with support tailored to their specific requirements to ensure improved results.

Top performers

- 5.45 The results of the PSC's annual assessment process reveal that the staffing system is generally operating as intended by the PSEA. The majority of organizations (76%) have acceptable overall performance with respect to the key success factors and outcomes of the SMAF. This is especially pertinent considering that expectations were higher during this reporting period with respect to delegation of staffing.
- 5.46 The 2010-2011 assessment revealed three top-performing organizations when considering all indicators (key success factors and short-term outcomes): the Canada School of Public Service; Citizenship and Immigration Canada; and Health Canada.
- 5.47 A total of 5 organizations were assessed as having less than acceptable performance when considered across all indicators, down from 11 organizations in 2009-2010.

¹⁸ This number includes the 12 organizations reported in the 2009-2010 Annual Report, as well as an additional organization that received the same recommendation during an audit in 2009-2010.

Table 16: Top performers based on the Public Service Commission's 2010-2011 Staffing Management Accountability Framework assessment

Organization
Canada School of Public Service
Citizenship and Immigration Canada
Health Canada

Source: Public Service Commission's Staffing Management Accountability Framework assessment results

Efficiency and flexibility in staffing

- 5.48 Under the SMAF, one of the intended outcomes of organizations making progress on the key success factors is enhanced flexibility and efficiency in the staffing system. A flexible and efficient staffing system enables managers to respond to their operational needs through timely recruitment and appointment of qualified candidates, in accordance with the core and guiding values and the use of other resourcing options, when appropriate. In an ongoing period of fiscal restraint, ensuring further improvements in the efficiency and flexibility of staffing through the effective use of both the permanent and contingent workforces, without compromising the core and guiding values of the PSEA, must be a priority for managers, organizations and the PSC.

Time to staff

- 5.49 The PSC currently measures the efficiency of the staffing system by the time it takes to staff a position. Based on the PSC's analysis of the most recent Survey of Staffing – Managers (SOS-M), the average time to staff for indeterminate advertised positions was 21.7 weeks in 2010.¹⁹
- 5.50 Although the time to staff distinct indeterminate advertised positions remained relatively stable from 2008 to 2010, the average time required to staff using collective indeterminate advertised processes dropped significantly, from 27.0 weeks in 2008 to 22.0 weeks in 2010 (see Table 17).²⁰ This decrease is mainly attributed to a decline in the time required to staff subsequent appointments from already-created pools of qualified candidates, which fell from 21.3 weeks in 2009 to 16.2 weeks in 2010.

¹⁹ Based on the manager's estimate of the total time elapsed between when a staffing request form is submitted and when the appointee first reports for their new position.

²⁰ The PSC estimates time to staff separately for distinct and collective processes. Based on data collected through the Survey of Staffing – Managers, a process is identified as collective if it involves more than one hiring manager and/or appointments within more than one work unit or location or in multiple organizations.

- 5.51 The SOS-M also shows that large organizations took an average of 22 weeks to complete an advertised staffing process in 2010, a decrease of more than 2 weeks from 2008. Nonetheless, time to staff continues to be higher in large organizations than in medium and small organizations, where staffing took an average of 19.4 and 17.2 weeks, respectively, in 2010. There is also a higher proportion of advertised processes in large organizations (53%) that are collective, as compared to medium (42%) and small (26%) organizations. This may, in part, contribute to the differences in time to staff between these organizations.

Table 17: Time to staff¹ indeterminate positions by type of process in weeks²

	Average duration of time to staff (weeks)		
	2008	2009	2010
Advertised processes	23.6	23.5	21.7
• Distinct	20.8	21.8	21.3
• Collective	27.0	25.4	22.0
– Staffing request after pool is created	n/a	21.3	16.2
– Staffing request before pool is created	n/a	27.2	26.5
Non-advertised processes	12.2	12.5	12.3

Source: Survey of Staffing – Managers: 2008, 2009 and 2010

¹ The measure of time to staff is defined as the total elapsed time between when a staffing request form is completed until the appointee first reported for their new position. The observations included are indeterminate appointments for which time to staff was between 1 and 120 weeks.

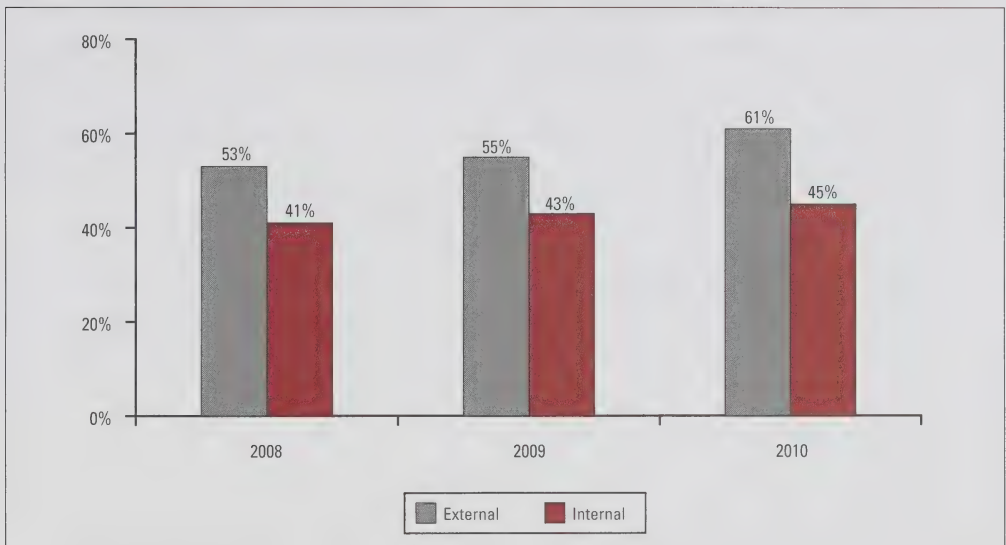
² The data used for these calculations are weighted. As a result, the numbers being reported differ slightly from those in the previous Public Service Commission Annual Report.

- 5.52 The SOS-M asks hiring managers about delays in their appointment processes. The top three reasons identified by managers in the 2010 SOS-M as having delayed their advertised process “to some extent” or “to a great extent” are: availability of candidates for testing or interviewing; staffing process knowledge/stakeholder expertise; and availability of, or change in, HR staff. Other reasons included the drafting of the merit criteria and priority clearance.
- 5.53 Results of the 2010 SOS-M also showed that the number of different HR advisors involved in a staffing process had a negative impact on time to staff. For example, it took an average of 18.6 weeks to staff an advertised position in 2010 when only one HR advisor was involved in the process. This number jumped to 31.7 weeks when the HR advisor changed two or more times during the staffing process.

Collective staffing

- 5.54 In a period of fiscal restraint, collective staffing may offer managers an efficient and cost effective way to fill their positions in appropriate situations. As noted above, the results of the latest SOS-M show that the average time required to staff through collective indeterminate advertised processes has dropped significantly. Moreover, despite the number of internal staffing actions declining in 2010-2011 (see Chapter 2), the use of collective staffing processes has continued to gather momentum in the federal public service (Figure 9). Furthermore, SOS-M data show that a greater proportion of managers using external advertised processes opted for collective processes, as compared to managers using internal advertised processes.

Figure 9: Use of collective advertised processes by hiring managers



Source: Survey of Staffing – Managers: 2008, 2009 and 2010

- 5.55 The use of collective processes is most appropriate when the positions to be staffed have high similarity, and there is consistency in the merit criteria across a number of positions. The 2010 SOS-M found that collective staffing processes were used in a greater proportion for the Correctional Services (CX), Purchasing and Supply (PG) and Border Services (FB) occupational groups. It found that distinct processes were used extensively to staff the Personnel Administration (PE), Information Services (IS) and Law (LA) occupational groups.

Managing for adaptability

- 5.56 To achieve the efficiency and flexibility desired of a robust staffing system, it is critical to look at the entire workforce, including the permanent and contingent workforces.²¹ Effective planning of the overall workforce enables managers to make informed staffing decisions as they consider the available staffing options for both their temporary and permanent vacancies. Access to the contingent workforce²² offers managers the ability to adapt to changing operational requirements by providing flexible, short-term resourcing options.
- 5.57 As resourcing and organizational needs differ between organizations, managers require the flexibility to choose the appropriate staffing process that best suits their situation. Based on a demographic analysis of casual and specified term employees in place as of March 31, 2011, the PSC found that the purpose and composition of the contingent workforce appeared to vary across organizations, reflecting their unique operational requirements and contexts. The proportions of casual and specified term employees varied among organizations, as well as the occupational group and level of the positions.

Ongoing refinement of the monitoring framework

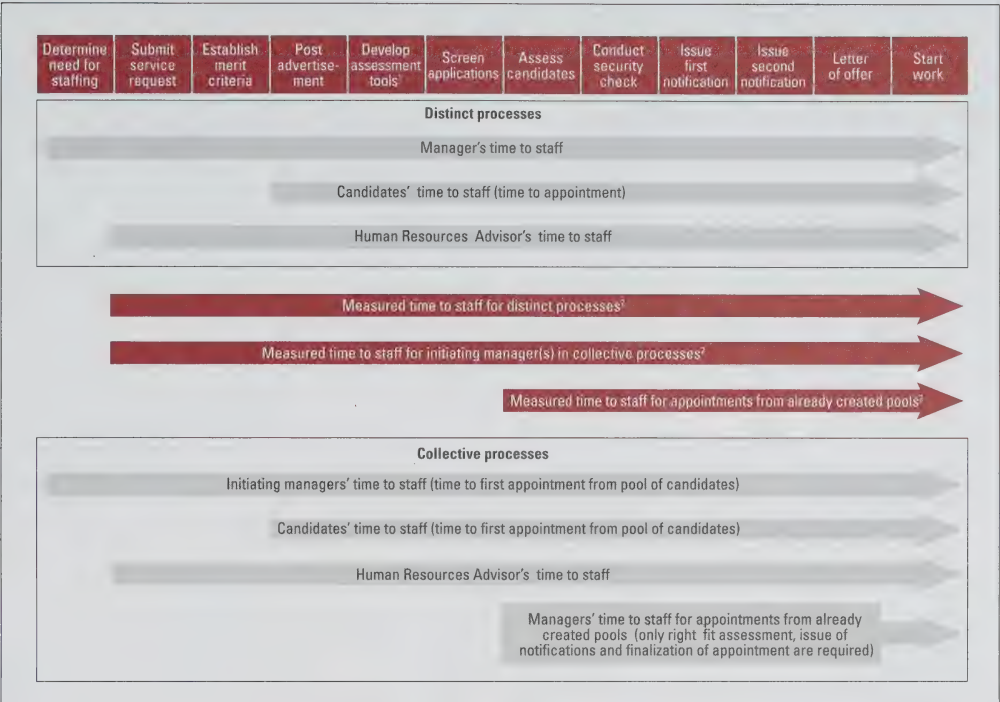
- 5.58 Good and effective data, analysis and measurement are critical for improving the effectiveness of the staffing system. The PSC continues to be concerned that challenges in measurement persist. As noted in the PSC's Special Report to Parliament in March 2011, "In a highly delegated staffing system, where accountability is held *ex poste*, it is crucial that the right measures are in place."²³
- 5.59 Measurement of time to staff continues to be a significant challenge. The PSC recognizes the importance of refining existing measures to account for differences among types of processes, e.g. advertised and non-advertised, external and internal and collective and distinct. Measures of time to staff must also consider the differing perspectives of those involved in the staffing process, including managers, candidates and human resources advisors. Figure 10 demonstrates these perspectives. Time to staff can also be affected by whether steps are taken in parallel or sequentially.

²¹ Canada. Public Service Commission of Canada. *Merit and non-partisanship under the Public Service Employment Act (2003)*. Ottawa, 2011, p. 12.

²² The contingent workforce is composed of individuals hired under the PSEA for specified periods as term employees, casual workers and students and individuals contracted under a service contract pursuant to the *Financial Administration Act*, such as temporary help workers and consultants.

²³ *Merit and non-partisanship under the Public Service Employment Act (2003)*, p. 15.

Figure 10: Differing perspectives on time to staff



¹Where assessment tools are not developed in advance of posting.

²Time to staff is measured using the Public Service Commission's Survey of Staffing – Managers.

- 5.60 In its 2009-2010 Annual Report, the PSC committed to making data available to organizations to help them not only set benchmarks for time to staff, but also monitor performance more generally. This year, the PSC released data on its Web site from both the manager and candidate components of the Survey of Staffing. The data cover 41 questions from the 2008 and 2009 surveys for all organizations with 350 or more employees. Ten questions relate specifically to time to staff, such as the time to staff for different types of processes, reasons for delay and levels of satisfaction for candidates. The PSC encourages organizations to use this information to move forward on establishing benchmarks for time to staff that reflect their own operational realities and the different perspectives of managers, candidates and HR advisors.
- 5.61 The SMAF is the primary basis for the PSC's monitoring and assessment of organizational performance. Over the past five years, the SMAF has been refined annually, as the areas considered to be of greater risk to the integrity of the staffing system have evolved. As noted earlier, the PSC added two new indicators in 2010-2011 in order to be able to better examine organizations' internal monitoring of higher-risk areas and ensure that organizations'

policies aligned with the PSC's expectations. In addition, since the PSEA came into effect, changes have been made to the SMAF and the DSAR processes to address concerns about the reporting burden, improve feedback to deputy heads and key partners and reflect the reality of micro organizations. Improving consultation and communication with organizations has also been a priority.

- 5.62 In 2010-2011, the PSC began to plan for an integrated five-year review of the SMAF. The objective is to ensure that a meaningful accountability framework is in place, one that uses appropriate indicators, is based on appropriate information and data and fosters ongoing improvement. The review will be undertaken in close consultation with stakeholders and will address specific questions such as whether the SMAF is achieving its purpose and whether SMAF outcomes could be achieved through alternative means. A revised SMAF is expected to be in place for the 2012-2013 reporting cycle.

Noteworthy practice

The Public Service Commission (PSC) expects organizations to demonstrate that they have efficient staffing processes. The Canada School of Public Service has developed and implemented a Project Charter, which serves as a management and communications tool. The Project Charter, filled out by the sub-delegated manager and the staffing advisor, is used to set out the duties and responsibilities of each person involved at each stage of a staffing process, identify potential risks associated with the type of process and specify deadlines and other details. The PSC believes that this initiative is exemplary in monitoring the length of time of the hiring process.

Chapter 6

Oversight



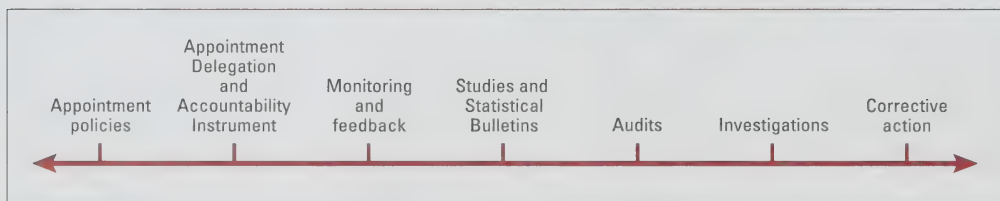
6 Oversight

Highlights:

- The Public Service Commission (PSC) has addressed all of the recommendations in the 2009 Independent Review Committee report on the PSC's oversight function.
- In 2011, the PSC tabled 11 organizational audits in Parliament. Improved methodology and an increased reliance on the audit work of organizations has increased efficiencies and decreased the impact of audits on organizations.
- Issues related to merit, error, omission and improper conduct in external appointment processes continued to represent the largest percentage of the PSC's investigation caseload in 2010-2011.

- 6.1 Given the nature of the legislative framework set out in the *Public Service Employment Act* (PSEA), an effective, robust regime for oversight and accountability is essential. Mechanisms must be in place to ensure that deputy heads are accountable to the PSC for the exercise of the appointment authorities that are delegated to them. Similarly, the PSC must have the tools it needs to be able to discharge its accountability to Parliament. One of the key tools the PSC uses is its oversight continuum, which includes, but is not limited to, organizational monitoring, organizational audits and studies, as well as transactional investigations (see Figure 11). The oversight continuum is described in more detail in Appendix 5A.

Figure 11: Public Service Commission Oversight Continuum



- 6.2 The results of the PSC's oversight activities provide important information about the integrity of the staffing system across the federal public service. In addition, this information provides Parliament with assurance that the core PSEA values of merit and non-partisanship, as well as the guiding values of fairness, access, transparency and representativeness, are respected in appointments made across the federal public service.
- 6.3 This chapter provides an overview of PSC audits, studies and investigations into appointment processes during 2010-2011, as well as an update on the implementation of the recommendations resulting from the 2009 independent review of the PSC's oversight function. The PSC Audit and Studies Plan for 2012 and 2013 is presented in Appendix 4.

Oversight review

- 6.4 In 2008, the President of the PSC requested that an Independent Review Committee be struck to review the oversight functions of the PSC. The focus of the review was on determining the appropriateness of the approach and level of effort of PSC oversight, and on identifying opportunities for improvements, while respecting the PSC's statutory obligations. The scope of the review did not include PSC investigations and political activities.
- 6.5 The review resulted in 18 recommendations to the PSC in 2009. These focused on six areas: stakeholder communications; collaboration with the Office of the Comptroller General and the Office of the Auditor General; review of PSC policies and the Staffing Management Accountability Framework; monitoring and the Departmental Staffing Accountability Report process; audit; and performance monitoring and reporting. The PSC provided a preliminary report on progress in implementing the recommendations in its 2009-2010 Annual Report.
- 6.6 As of 2010-2011, the PSC has addressed all of the recommendations in the Committee's report. Some have been completely implemented, while others have been successfully integrated into ongoing PSC operations and approaches. A summary of the progress made in implementing the recommendations is provided in Appendix 5B.

Audits

- 6.7 As part of fulfilling its accountability to Parliament, the PSC conducts audits of the appointment activities of organizations. The objective of these audits is to determine whether organizations have appropriate frameworks, systems and practices in place to manage their appointment activities, and whether appointments and appointment processes in the organizations comply with the PSEA and its regulations.
- 6.8 In addition to providing assurance to Parliament on the integrity of appointment processes, audits help the PSC, as well as deputy heads, understand organization-specific staffing risks, controls and governance. Follow-up audits are conducted as needed, based on the results of previous audits and ongoing monitoring.
- 6.9 To provide an assessment of the management of staffing in the public service and of identified cross-cutting issues, the PSC also completes government-wide audits of specific issues in a number of organizations. Where possible, government-wide audits are undertaken using available information from current and previous audits. By making use of this information, the PSC aims to minimize the impact on organizations of its government-wide audits.
- 6.10 To work more effectively with organizations, the PSC has made its audit methodology available to them. Further, the PSC is also open to establishing reliance on the audit or review work done by organizations on their own staffing activities. For instance, the PSC has successfully established reliance on the review of appointment files completed by Natural Resources Canada. As a result, the sample of appointments reviewed by the PSC

was reduced, thus minimizing the time that PSC auditors needed to be in the organization. It also provided the department with the opportunity to take early corrective action on areas requiring improvement.

- 6.11 **Organizational audits and analysis** – As outlined in the Audit and Studies Plan – 2011 and 2012 included in the PSC's 2009-2010 Annual Report, nine organizational audits and one government-wide audit were planned for publication in 2011. As a result of improved methodology and resulting efficiencies, as well as reliance established for one of the organizations audited, in 2011, the PSC was able to conduct 11 organizational audits, as well as undertake work on the agreement on the follow-up to the *Audit of the Immigration and Refugee Board of Canada*. More detailed results of individual organizational audits results can be found in the PSC's Audit Reports 2011.
- 6.12 Audits of the following organizations were completed in 2011: Economic Development Agency of Canada for the Regions of Quebec; Environment Canada; Financial Consumer Agency of Canada; Foreign Affairs and International Trade Canada; Canadian Human Rights Tribunal; National Energy Board; Natural Resources Canada; Office of the Commissioner of Official Languages; Office of the Superintendent of Financial Institutions Canada; Transport Canada; and Transportation Appeal Tribunal of Canada.
- 6.13 As a result of these organizational audits, the PSC has decided to amend the existing delegation agreement with the Deputy Head of the Office of the Commissioner of Official Languages to require additional reporting on actions taken to address the PSC audit recommendation. For the remaining 10 organizations, the PSC will monitor follow-up action to the audit recommendations, as laid out in the action plans submitted by the organizations, through its regular monitoring activities.
- 6.14 Given that the *Government-wide follow-up Audit of Executive Appointments* was postponed to a future date, the PSC conducted an analysis on priority consideration in the public service, using existing audit results. The objective of the analysis was to determine whether priority persons were considered by organizations prior to making an appointment as outlined in the PSEA, the *Public Service Employment Regulations*, the Appointment Delegation and Accountability Instrument, the PSC Appointment Framework and the Guide on Priority Administration. Details of this analysis are included in Chapter 7.
- 6.15 **Agreement on the Follow-up to the Audit of the Immigration and Refugee Board of Canada** – The PSC undertook follow-up audit work to the 2009 audit of the Immigration and Refugee Board of Canada (IRB). With the 2009 audit indicating that the IRB needed to improve its staffing practices, the PSC and the IRB signed an agreement stating that the PSC would continue to audit appointments as they were made by the IRB for a period of one year (July 2009 to June 2010). This would provide more assurance on the compliance of appointments. The agreement also indicated that the PSC could investigate any internal appointment process identified in the audit of the IRB. Work on this agreement is nearing completion.

- 6.16 **Risk Assessment of the Office of the Public Sector Integrity Commissioner of Canada –** Following its audit of the Office of the Public Sector Integrity Commissioner of Canada (OPSIC), the Office of the Auditor General of Canada advised the President of the PSC of potential staffing issues. As a result, the PSC conducted a risk assessment of the OPSIC, which covered the period from the creation of the OPSIC in April 2007 until December 31, 2010.
- 6.17 The risk assessment found that, in the area of delegation, the OPSIC has appropriate controls, including training for sub-delegated managers, to ensure respect of the PSC delegation policy. The staffing strategies at OPSIC have improved since its initial plans were developed, and they support OPSIC priorities. Overall, the policies within OPSIC comply with the PSC Appointment Framework; however, improvements can be made to the OPSIC *Policy on Area of Selection* and *Policy on the Use of Non-Advertised Appointments*. While the OPSIC has had a number of service providers since its creation, the risk assessment found that the relationship established with the current service provider and the confirmation of human resources advice and challenge in more recent appointment files demonstrates that the service provided to the organization has improved significantly. The review of compliance demonstrated that both merit and the guiding values were respected by the current service provider.
- 6.18 Given the overall low risk of non-compliance with the PSEA and its regulations, the PSC will not conduct an audit at this time. The PSC will complete an audit during its normal audit cycle (ending in 2015), and will continue to examine the OPSIC through its regular monitoring activities. As a final step to the risk assessment, the Investigations Branch of the PSC has further assessed some early OPSIC appointments covering staffing transactions overseen by the organization's former service providers. Following this assessment, none were deemed to warrant further investigation.
- 6.19 **Audit plan –** A detailed list of the audits planned for 2012 and 2013 is provided in Appendix 4. It also includes organizational follow-up audits, as well as government-wide audits and studies. The Audit and Studies Plan is subject to modification as the PSC updates its risk profiles and monitoring activities.

Studies

- 6.20 In addition to audits, the PSC conducts studies to enhance its understanding of the staffing system. Studies use statistical methods or descriptive tools to identify potential staffing issues and noteworthy practices. The following section provides a brief description of the studies completed or underway in 2010-2011, including new studies and updates to previous ones, and a new statistical bulletin developed during 2010-2011.
- 6.21 **Approaches to measuring time to staff –** A statistical study was launched to develop new measures for the time to staff positions in the public service. The study uses the PSC's administrative data holdings on both external and internal processes. Such new measures will improve the understanding of factors that affect time to staff and will provide valuable information to support organizations in their staffing activities.

- 6.22 **Understanding staffing data systems** – To support its data strategy, the PSC is preparing a study on staffing data systems in public service organizations. This study will describe how organizations collect, verify and use staffing data and will provide an opportunity to share best practices across organizations.
- 6.23 **New Indeterminate Employees: Who Are They? (Study update)** – This study focused on the prior public service work experience new hires had before becoming indeterminate employees. The proportion of new indeterminate hires with no prior experience in the public service increased from 15.9% in 2004-2005 to 37.0% in 2009-2010, and declined to 31.3% in 2010-2011 (see Table 18). This is of concern to the PSC, as the proportion of individuals with prior public service experience who become indeterminate employees remains high (68.7% in 2010-2011).

Table 18: New indeterminate hires by prior public service experience and fiscal year

Fiscal year	No prior public service experience %	With prior public service experience			
		Specified term, never casual %	Casual, never specified term %	Specified term and casual %	Other ¹ %
2004-2005	15.9	39.8	7.0	29.8	7.6
2005-2006	21.6	36.7	9.4	24.4	7.9
2006-2007	28.7	28.2	13.3	21.1	8.7
2007-2008	31.4	25.0	14.3	20.2	9.1
Updates					
2008-2009	35.0	23.3	14.6	19.0	8.1
2009-2010	37.0	22.7	15.9	17.0	7.5
2010-2011	31.3	24.8	16.2	18.7	9.1

Source: Public Service Commission Job-based Analytical Information System

¹ New indeterminate hires with prior experience as students are included in this column only if they had no experience as a specified term or casual.

- 6.24 **To What Extent Do Casuals Become Employed Under the *Public Service Employment Act*? (Study update)** – The extent to which casual hires are subsequently appointed to term or indeterminate positions is of interest to the PSC, as the advantage of hiring individuals with prior experience in the federal public service needs to be balanced with the guiding values of fairness and access to public service jobs. Updates to this study found a continuously increasing proportion of casual employment spells ending with appointment under the PSEA, from 41.0% in the period 1997-2005 to 54.0% in 2008-2009 (see Table 19). The recent data indicate that the proportion of casuals with subsequent employment under the PSEA has decreased slightly but remains high at 51.1% in 2009-2010. The proportion of casuals employed in indeterminate positions was 33.7%, a decrease from 2008-2009.

Table 19: Proportion of casual employment spells with subsequent appointment under the *Public Service Employment Act*

Fiscal year	Subsequent employment		Total %
	In indeterminate positions %	In specified term positions %	
1997-2005	26.3	14.7	41.0
Updates¹			
2005-2006	30.3	11.3	41.7
2006-2007	35.4	12.4	47.8
2007-2008	37.6	15.5	53.1
2008-2009	36.9	17.1	54.0
2009-2010	33.7	17.3	51.1

Source: Public Service Commission Job-based Analytical Information System

¹ In these updates, each employment spell was followed until March 31, 2011 to observe if there was an appointment under the *Public Service Employment Act*.

6.25 Appointments Under the *Public Service Employment Act* Following Participation in Federal Student Employment Programs (Study update) – The original study found that, on average, 22.5% of students in federal student employment programs²⁴ during the eight-year period from 1997 to 2005 were subsequently employed in term or indeterminate positions in the public service. The majority of these first appointments under the PSEA were to indeterminate positions. Subsequent employment under the PSEA was slightly higher in the following years. Table 20 shows that 24.6% of students who participated in these programs during 2007-2008 were subsequently employed under the PSEA. This study demonstrates that students remain an important source of new indeterminate employees.

²⁴ These include Federal Student Work Experience Program and Co-operative Internship Education Program students.

Table 20: Proportion of student employment spells with subsequent appointment under the *Public Service Employment Act*

Fiscal year	Subsequent employment		Total %
	In indeterminate positions %	In specified term positions %	
1997-2005	16.7	5.8	22.5
Updates¹			
2005-2006	24.1	3.8	27.9
2006-2007	20.4	5.8	26.2
2007-2008	19.2	5.4	24.6

Source: Public Service Commission Job-based Analytical Information System

¹ In these updates, each student employment spell was followed for a minimum of three years to observe subsequent appointments under the *Public Service Employment Act*. The fiscal years refer to the date when the individuals had their spell as a student.

6.26 **Acting Appointments and Subsequent Promotions in the Federal Public Service (Study update)** – The study examined whether an acting appointment gives an employee an advantage towards a subsequent promotion. Acting appointments ending with promotions continue to be a concern for the PSC, since they can provide an advantage to the person acting over other candidates who did not have the same opportunity. Table 21 shows that the rate of subsequent promotion for acting situations during the period 2009-2010 continued to drop to 31.0% from 33.5% in 2007-2009, and from over 40% in both the 2002-2004 and 2004-2007 periods. The duration of acting situations ending with a promotion became shorter, from 13.5 months in 2007-2009 to 12.8 months in 2009-2010. The difference between acting situations ending with and without a promotion, one month on average, could not be associated with the experience gained during the acting situations.

Table 21: Acting¹ appointments and subsequent promotions

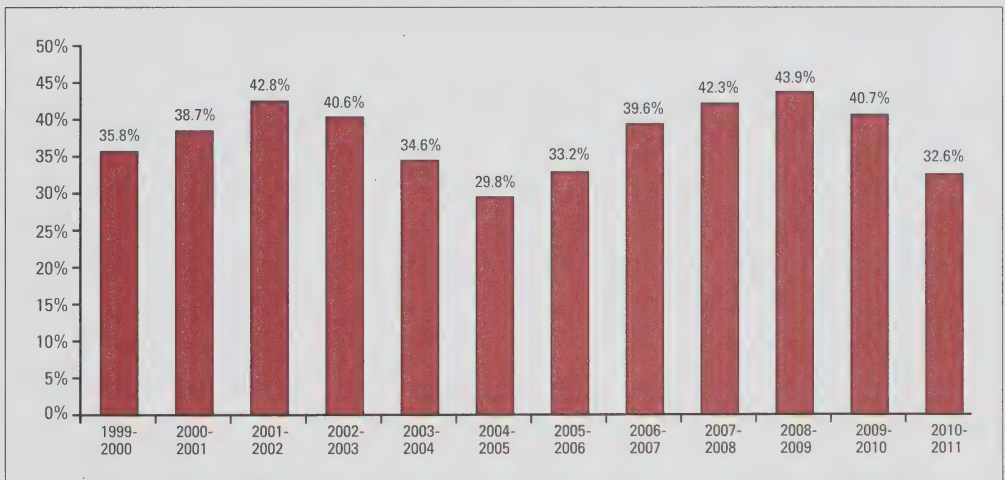
Fiscal year	Subsequent promotion rate %	Average duration (months)	
		Promoted	Not promoted
2002-2004	41.3	15.0	13.0
Updates			
2004-2007	41.2	15.5	13.4
2007-2009	33.5	13.5	12.5
2009-2010	31.0	12.8	13.8

Source: Public Service Commission Job-based Analytical Information System

¹ For the purposes of the study, an acting situation is defined so as to analyze the relationship between the duration and the outcome of acting appointments. Acting appointments can be sequential and extend well over a year. A situation defines the cumulative duration of all acting appointments to a specific occupational group and level. Subsequent promotion took place if the employee is appointed – within four months after the end of the acting appointment – to the same group and level of the position in which they were acting. Consequently, these estimates may differ from those found elsewhere in the Annual Report, which adopt a different definition.

- 6.27 **Study on Mobility of Public Servants (Study update)** – In its 2006-2007 Annual Report, the PSC identified the level of movement within the federal public service as a challenge, and subsequently conducted a study in 2007-2008 to better understand trends in various types of employee mobility. The study described the nature and level of appointments leading to movement in the federal government, examined the factors influencing it and identified lessons learned. This year, in response to continued interest in employee mobility, the PSC updated the original study to cover the three fiscal years since its release.
- 6.28 Overall mobility rate decreased to 32.6% in 2010-2011, some 8 percentage points lower than the year before. This year's rate compares with the low rates observed during the period of fiscal restraint (Expenditure Review) from 2003-2004 to 2005-2006. Since 1999-2000, mobility rates have ranged from a low of 29.8% in 2004-2005 to a high of 43.9% in 2008-2009. All six occupational groups identified by the study as having especially high mobility (AS, EC, EX, IS, FI and PE) showed a decline in mobility in 2010-2011. The National Capital Region continued to experience a higher rate of employee movement than other regions.

Figure 12: Rate of movement for indeterminate appointments to and staffing activities within the public service by fiscal year¹



Source: Public Service Commission hiring and staffing activities files

Note: The figures exclude Canada Border Services Agency for all years.

¹ Mobility is the intra- and inter-organizational movements that include appointments to the public service, promotions, lateral and downward movements and acting appointments.

Statistical Bulletins

- 6.29 In 2010-2011, a new product, Statistical Bulletins, was developed to provide factual information on specific issues related to the hiring and staffing activities in the federal public service. This series will provide deputy heads and senior public service human resources professionals with quick access to timely, topical analytical insights derived from the PSC's extensive data holdings. Topics for the bulletins are selected based on current or emerging issues related to the PSC's oversight functions.
- 6.30 The inaugural issue of the bulletin, entitled *Visible Minorities and Bilingual Positions in the Federal Public Service – Impact of Official Language Requirements*, examines the career progression of visible minorities in organizations under the PSEA. It shows that the representation of visible minorities in public service bilingual positions increased from 3.7% in 2000 to 7.8% in 2009, and that there do not appear be negative impacts for the career progression of visible minorities based on linguistic requirements.

Investigations into appointment processes

- 6.31 The PSC continues to use investigations and audits into appointment processes as a means of protecting the overall integrity of the public service staffing regime and to ensure compliance with the PSEA.
- 6.32 **Authority** – Under Part 5 of the PSEA, the Commission has the power to investigate the following:
- Merit and possible errors, omission or improper conduct that can occur in external appointment processes;
 - Errors, omission or improper conduct in internal appointment processes at the request of a deputy head, or for non-delegated internal appointments;
 - Suspicion of fraud in any type of appointment process (internal or external); and
 - Possible political influence in any type of appointment process (internal or external).
- 6.33 **Volume of investigations** – In 2010-2011, the PSC had 696 active cases, of which 516 requests were received during the fiscal year and 180 were carried over from previous years (see Table 22). A total of 492 cases were completed, 96 of these through investigation. Of the 96 investigations completed, 61 were determined to be founded.

Table 22: Public Service Commission investigations into appointment processes¹

	Section 66 External appointment processes	Section 67(2) Internal appointment processes – delegated	Section 68 Political influence	Section 69 Fraud	Other Sections of the PSEA ²	Total
Number of active cases carried over from previous years	108	30	0	14	28	180
Number of requests received in 2010-2011	307	4	4	55	146	516
Total number of active cases in 2010-2011	415	34	4*	69	174	696
Number of cases completed in 2010-2011	303	22	0	34	133	492
<i>Number of cases closed at intake³</i>	<i>240</i>	<i>5</i>	<i>0</i>	<i>6</i>	<i>132</i>	<i>383</i>
<i>Number of cases discontinued</i>	<i>6</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>1</i>	<i>7</i>
<i>Number of cases resolved through Early Intervention⁴</i>	<i>6</i>	<i>N/A</i>	<i>N/A</i>	<i>N/A</i>	<i>N/A</i>	<i>6</i>
<i>Number of investigations unfounded</i>	<i>24</i>	<i>5</i>	<i>0</i>	<i>6</i>	<i>0</i>	<i>35</i>
<i>Number of investigations founded</i>	<i>27</i>	<i>12</i>	<i>0</i>	<i>22</i>	<i>0</i>	<i>61</i>
Number of active cases remaining as of March 31, 2011	112	12	4	35	41	204

Source: Public Service Commission Investigations Management Information System

¹ It is possible for files to be opened under one section of the *Public Service Employment Act* (PSEA) but later be investigated under another.

² These other sections include sections 17, 67(1), 15(3), internal appointments, and cases that don't clearly fall into a specific category (other).

³ Cases closed for reasons that include no jurisdiction, no possibility of corrective action or other policy or regulatory considerations.

⁴ Early Intervention is not offered other than for cases under section 66 of the PSEA.

*One additional case was opened in 2011-2012 for a total of five investigations.

6.34 Investigations following a PSC audit – In 2010-2011, a significant number of files were referred for investigation following PSC audits of various organizations. As a general observation, the audits noted that many files referred for investigation were problematic due to the documentation on file. Specifically, the PSC auditors noted that files were incomplete; that assessments were only partially completed; that assessments were conducted globally rather than on each individual merit criteria; that marks did not match rating guides; and that pass marks were not indicated. Some investigations concurred with these findings

and ordered corrective actions, as applicable. In others, appropriate evidence was found to support the appointment. Even though the PSEA is now in its sixth year of implementation, the PSC has observed that many files remain improperly documented.

- 6.35 **Audits conducted by the Investigations Branch** – Under the PSEA, deputy heads have the authority to conduct investigations of internal appointment processes, except if fraud or political influence is suspected. If the deputy head has not conducted an investigation into an internal appointment process with identified issues or concerns, or if the PSC is not satisfied with an investigation conducted by the deputy head, the PSC may conduct an audit of such appointment processes under section 17 of the PSEA. Prior to initiating an audit, the PSC will consult the organization to determine whether other solutions are feasible and more expeditious, including an investigation conducted by the deputy head or a PSC investigation at the request of the deputy head.
- 6.36 **Early intervention** – As highlighted in 2009-2010, the number of cases suitable for early intervention (EI) continued to decline in 2010-2011. This resulted primarily from the fact that fewer cases received for investigation were eligible for EI. Examples of such cases include investigations following a PSC audit or fraud cases. This fiscal year, the PSC offered EI in 13 cases, representing a 59% reduction in the number of eligible cases compared to 2009-2010. For eight of these cases, EI was accepted as a process to resolve the issue; six of these were resolved successfully through the process.

Investigations under specific authorities

- 6.37 **Section 66: External appointment processes** – Issues related to merit, error, omission and improper conduct in external appointment processes continued to represent the largest percentage of the PSC's investigations in 2010-2011. Following the 11 organizational audits, a risk assessment and an agreement to follow-up on an audit completed in this fiscal year, nearly 20% of the cases investigated under section 66 were referred (59 of the 307 received under this section). The PSC's Audit and Data Services Branch and its Investigations Branch are collaborating to streamline the referral process and align their activities.

Section 66: Improper conduct – Personal relationship between assessment board member and candidate not disclosed by either party; influencing selection of candidate; disregard for expected behaviour as assessment board member; disregard for guiding values of fairness and transparency

This investigation was conducted under section 66 of the PSEA and concerned an external advertised appointment process. The purpose of the investigation was to determine whether an error, omission or improper conduct affected the selection of the person appointed.

The PSC concluded that improper conduct had occurred. Neither the candidate nor the assessment board member disclosed their relationship to the other member of the assessment board. As an assessment board member, it is important that the individual not only be fair, but be seen to be fair. By not disclosing the nature of their relationship, the actions of the two individuals lacked transparency and denied the other member of the assessment board the opportunity to determine whether this situation indicated an actual or potential conflict of interest. Furthermore, the responsibility for making a selection from the candidate pool and documenting the appointment decision rests with the hiring manager. The integrity of the process was further affected when the assessment board members signed the relevant form attesting to their impartiality, after the PSC requested it.

Corrective action included:

- Revocation of the appointment of the candidate (which nullified the subsequent deployment);
- Loss of sub-delegated staffing authority for the assessment board member for a period of three years; and
- Training for the assessment board member.

- 6.38 **Subsection 67(1): Internal appointment processes; no delegation** – The PSC did not receive any new investigation files for internal appointment processes where staffing authority had not been delegated, nor are there outstanding files from previous years.
- 6.39 **Subsection 67(2): Internal appointment processes; delegation** – As reported in its 2009-2010 Annual Report, the PSC received a large number of requests to investigate on behalf of a deputy head late in the fiscal year. As a result, 30 of the 31 requests received in 2009-2010 were carried over to 2010-2011. The PSC received 4 new requests in 2010-2011 and completed a total of 22 investigations. Allegations in 12 of these 22 were determined to be founded, and corrective actions were recommended to deputy heads for consideration.
- 6.40 The PSC has, over the years, gained specialized expertise in conducting investigations. Its knowledge and experience can be beneficial, from both a financial and operational perspective, to organizations, should they request the PSC to investigate an appointment process on their behalf. The PSC is expanding its communications with organizations to demonstrate the value-added of its investigative expertise.

**Subsection 67(2): Improper conduct – Access to acting appointments and required training pre-determine candidates' success during indeterminate process
Errors: Priority clearance not obtained; incomplete and insufficient assessment; several essential qualifications not assessed, including language proficiency**

Three investigations were conducted under subsection 67(2) of the PSEA and concerned an internal advertised appointment process. The purpose of the investigations was to determine whether errors, omission or improper conduct affected the selection of the persons appointed. An audit previously conducted by the PSC had raised concerns that the organization may have improperly assessed certain essential qualifications. There were also concerns that personal favouritism may have tainted these regional appointments. Consequently, the investigations included reviews of the acting appointments against the positions. Lastly, there was a concern about whether the language requirements were met in one of the appointments.

The PSC investigations determined that the organization did commit several errors and displayed improper conduct. The evidence clearly demonstrated that training acquired during the acting appointments was critical to a candidate's success in the appointment process under investigation. Training was not available to all candidates who acted in the positions. The hiring manager selected the employees who would receive six months of training while acting in the positions and, ultimately, who would be ready for promotion. The weak narrative assessments underscored the importance attributed to the training and acting requirements. Therefore, the manager's actions constituted improper conduct that affected the selection of the appointees.

Several errors were also made that affected the selection of the appointees. The organization only obtained priority clearance numbers for two of the three positions. There were some inconsistencies between the statement of merit criteria and the criteria used in the assessment of candidates. The narrative assessment was incomplete and lacked detail, as well as concrete examples, demonstrating how merit was met. The manager did not assess any of the six personal suitability qualifications. One of the candidates was appointed on a bilingual basis despite the fact that their language test results had expired; therefore, the individual did not meet the official language proficiency at the time of appointment.

The context in which the appointments took place could explain some of the errors. Contributing factors were a lack of human resources staff in the region and their high turnover at headquarters, unclear roles and responsibilities and a lack of training in support of staffing matters.

The PSC also concluded that some errors and improper conduct occurred that did not affect the selection of the appointees. For example, the manager tasked with running the process allowed an administrative assistant, a close relative of one of the appointees, to work on this process. However, the assistant was not given any authority to make appointment decisions. There was also a discrepancy in the translation of the area of selection on the job posters, but this error did not affect the selection of the appointees.

Corrective action recommended by the PSC included:

- To redo the appointment process from the screening phase to the creation of the pool of qualified candidates, inclusively;
- To establish a newly composed assessment board;
- To communicate the new assessment results to candidates within the prescribed time frame;
- To communicate the new assessment results to the deputy head within the prescribed time frame in order for the deputy head to decide to confirm or revoke the appointments; and
- To have the hiring manager participate in relevant training and refrain from participating as an assessment board member for one year, but participate as an observer in the presence of a mentor for educational purposes.

6.41 **Section 68: Political influence** – In 2010-2011, the PSC received four allegations of political influence in staffing. One additional related allegation was received in early 2011-2012. The PSC subsequently opened investigations into these allegations under the authority of section 68 of the PSEA regarding political influence in appointments, and under a dual mandate with section 66 of the Act regarding the integrity of external appointment processes.

Atlantic Canada Opportunities Agency

In February 2011, the Member of Parliament (MP) for Moncton-Riverview-Dieppe, on behalf of the Atlantic Caucus of the then Official Opposition Party of Canada, made public that he wrote to the President of the PSC and requested that the Commission overrule some specific appointments made by the Atlantic Canada Opportunities Agency. The MP alleged that these appointments were made because of ties to a political party. The PSC subsequently opened investigations pursuant to sections 68 (political influence) and 66 (merit, error, omission or improper conduct) of the PSEA. Further, the PSC is considering whether to examine two additional appointments under the authority of section 17 (audit) of the PSEA.

It is expected that these investigations will conclude in 2011-2012, as will the examinations should they be undertaken.

6.42 **Section 69: Fraud** – The PSC received 55 new allegations of fraud in appointment processes in 2010-2011, more than double the number received in 2009-2010. In the context of the overall number of appointment processes conducted in organizations under the authority of the PSEA, this number is relatively low. However, the PSC notes that the number of new fraud allegations received has increased yearly since the coming into force of the PSEA in 2005-2006. It appears that organizations have a rising level of awareness with respect to the PSC's role in fraud investigations; as a result, more cases are being referred to the Commission.

The PSC also notes that some of the fraud cases this year address issues related to unsupervised assessments, highlighting the fact that clear instructions should be provided to candidates in instances of unsupervised assessments, and that these instructions should include possible consequences for unauthorized behaviour such as accessing prohibited material.

Section 69: Fraud – Candidate using unauthorized material during an unsupervised assessment

This investigation was conducted under section 69 of the PSEA and concerned the alleged use of unauthorized material by a candidate during a written exam in an internal advertised appointment process.

Two individuals from the organization suspected fraud when they observed the sole candidate referring to various papers from among their personal belongings while at the desk used for writing the assessment. Although the assessment was unsupervised, the individuals observed the candidate through a window by the door of the assessment room.

The PSC investigation concluded that the candidate intended to cheat and did so by referring to concealed personal study papers. The candidate committed fraud by cheating on the written exam, despite having received written instructions on two separate occasions stipulating that no documentation or material was permitted during the written exam. The candidate had also attested to understanding the instructions provided at the exam.

Corrective action included:

- That the individual's candidacy be eliminated from the appointment process;
- That the individual obtain the Commission's written permission, for a period of three years, before accepting any other position within the federal public service;
- That the deputy head of the individual's home organization be advised of the fraud and corrective action; and
- That the individual undertake relevant training.

Section 69: Fraud – Unauthorized collaboration on take-home examination

This investigation was conducted under section 69 of the PSEA and concerned alleged cheating by three candidates in an advertised internal appointment process.

Candidates who met the screening requirements in this process received an e-mail invitation to complete a take-home examination. The invitation instructed candidates not to share information with others, as this could give them an unfair advantage. Candidates were advised that those who did not respect the instructions could be disqualified from the process. Part of the examination requested that candidates produce an action plan. No instructions were provided on how to format or structure the action plan. While scoring the examination, the assessment board noticed that three candidates had similar, and sometimes identical, responses and that, overall, these three candidates chose a format that was distinct from other candidates in the process.

The evidence demonstrated that candidate 1 had shared a draft response and final response regarding the action plan with candidate 2. Unknown to candidate 1, candidate 2 then shared the final action plan response with candidate 3. The similarities in the formatting and the use of certain language indicate that candidates 2 and 3 relied on the information contained in the final action plan of candidate 1 in order to draft their respective responses. Candidate 3 saw one or both of those candidates' responses. Although some candidates, including two of those under investigation, had acquired some experience via past acting opportunities in positions similar to those advertised, their familiarity with the duties and work-related documents could not account for the similarity of responses among these three candidates.

The evidence indicated that all three candidates committed fraud when they improperly shared information to complete the take-home examination, contrary to the instructions provided.

Corrective action included:

- The exclusion of the three candidates from the appointment process;
- Candidates 2 and 3 being required to obtain the Commission's approval before accepting any new position within the federal public service within a prescribed time frame;
- The revocation of appointments of Candidates 2 and 3 if they accept a term, acting or indeterminate appointment within the federal public service without having first obtained such an approval; and
- The need for the three candidates to participate in relevant training within six months.

Chapter 7

Enabling departments and agencies



7 Enabling departments and agencies

Highlights:

- In 2010-2011, the Public Service Commission (PSC) completed a review of its policy suite to clarify expectations for a values-based staffing regime. New tools have been developed to foster and support values-based decisions.
- The PSC completed an evaluation of the priority administration program to ensure that it is prepared to support an expected increase in demand. The PSC has developed an action plan in response to the evaluation.
- In 2010-2011, enhancements to the Public Service Resourcing System (PSRS) continued to improve accessibility and ease of use for the job seeker. Additionally, to respond to the notable increase in organizations with direct access to the PSRS, the PSC has begun its implementation of an after sale service strategy to deliver targeted and proactive support.
- The Post-Secondary Recruitment program was streamlined to reduce overall campaign costs.
- The PSC invested significantly in innovation for its assessment services and products, including a new multi-year project to develop a Public Service Entrance Examination for officer positions.

- 7.1 The delegation of almost all PSC appointment and appointment-related authorities to deputy heads has provided departments and agencies with the ability to customize their own staffing programs and processes to meet their operational needs. This delegation is accompanied by an integrated system of oversight and accountability.
- 7.2 As the PSC ultimately remains responsible for the overall health of the staffing system, it makes available a broad range of policy support and other tools and services to assist departments and agencies in exercising their delegated responsibilities and achieving a values-based appointment system. In addition, there are many staffing services and products that are commonly required and used across the public service, when it does not make sense for organizations to duplicate efforts and build their own. In these cases, centralized provision by the PSC fosters greater efficiencies and improvements in the effectiveness of the staffing system.
- 7.3 This chapter focuses on the various types of support provided to organizations by the PSC in 2010-2011. It describes the refinements that have been made to policies and guidance and presents trends in priority administration over the year, as well as developments related to enabling infrastructure, staffing and recruitment services and assessment services and products.

Refinements to the policy suite

- 7.4 In 2010-2011, after extensive consultations with key stakeholders, the PSC completed a comprehensive review of its appointment policies to ensure a values-based, harmonized suite of policies respecting the provision and spirit of the *Public Service Employment Act* (PSEA) and supporting a well-functioning delegated appointment system. The review was an important source of inputs for the PSC's assessment of the PSEA and its Special Report to Parliament on *Merit and Non-partisanship under the Public Service Employment Act* (2003). The PSC has also contributed to the legislative review of the *Public Service Modernization Act*, the results of which will be tabled by the President of the Treasury Board.
- 7.5 As a result of the policy review, the PSC has approved a number of amendments to update, clarify and bring greater coherence to the policy suite and the PSC's expectations for a values-based staffing regime. Policy support tools and guidance material have also been streamlined for greater clarity and ease of reference. The revised policy framework will come into force in 2011-2012 and will help ensure that Canadians and their elected officials continue to be served by a highly competent, non-partisan, professional public service in which appointments are based on the requirements and values of the PSEA.
- 7.6 **Choice of appointment process and notification policies** – As committed to in its 2009-2010 Annual Report, the PSC consulted deputy heads on the proposed revised statement in the *Choice of Appointment Process Policy* that the PSC considers advertised processes to be the standard practice in most situations. During these consultations, deputy heads expressed the view that they did not want to lose the flexibility provided by non-advertised processes. The views of deputy heads were also sought on a proposed modification to the *Notification Policy* to require that applicants be informed of the option to ask for deputy head investigation. After further analysis and consultation, the PSC concluded that the objectives it sought to achieve with this proposed policy modification would be better realized through guidance rather than a policy amendment. The statement was subsequently incorporated into the Guide on Notification, which will come into effect in 2011-2012.
- 7.7 **New tools to foster and support values-based decisions** – Stakeholders, including deputy heads, were consulted in 2010-2011 about the creation of a distinct *Merit and Appointment Values Policy*. Under the framework established by the PSEA, managers are expected to be guided in their appointment decisions by the values of merit, non-partisanship, fairness, access, transparency and representativeness. Since 2005, significant effort has been made by the PSC, organizations and others to help realize this approach and raise the level of comfort that managers have in operating under the values-based legislative and policy framework.
- 7.8 However, as noted in the PSC's last Annual Report, managers are still not consistently demonstrating that they understand how to apply and operationalize the values of the PSEA. Since values set parameters and offer guidance in areas where the legislation allows for managerial discretion, a good understanding of the values is essential to take advantage of the flexibilities afforded by the PSEA and improve process efficiency. To emphasize the values and make them more visible, the PSC is planning to finalize moving the values from the "General" introductory section of the policy suite into a separate policy.

- 7.9 In addition, to help address how compliance with the values can be measured and documented, the PSC began to develop a case-based sample of both acceptable and insufficient demonstrations of the values. This will complement the guide and workshop on values that the PSC also developed over the course of the year and will implement in 2011-2012.
- 7.10 In 2010-2011, the PSC created and launched the PSC Glossary to foster greater consistency in the interpretation of definitions of terms used by human resources advisors and managers. The glossary is available on the PSC Web site at www.psc-cfp.gc.ca/abt-aps/gls/index-eng.htm. Users can suggest terms to be added to the PSC Glossary, as well as provide comments on definitions. The glossary will be updated regularly.
- 7.11 The PSC took further steps to strengthen its evidence-based policy development capacity in 2010-2011. In addition to the analyses it conducts of Public Service Staffing Tribunal decisions and PSC investigations and audits, the PSC also completed a policy assessment and review of the *Assessment Policy* requirements that are specific to EX appointments. The recommendations coming out of the assessment and review will be implemented in 2011-2012.
- 7.12 **Assessment** – As indicated in its 2009-2010 Annual Report, the PSC strengthened its *Assessment Policy* and guidance with a requirement that a passing mark or grade be established for each applied qualification. This would clarify that the use of a global or compensatory approach to the assessment of essential qualifications is not permitted under the PSEA. For merit to be met, each essential qualification must be assessed against its own established pass mark or grade. Essential qualifications cannot be assessed globally, as strengths in one qualification cannot be used to compensate for a qualification for which the candidate does not meet the minimum established pass mark.
- 7.13 **Exclusion approval orders and regulations** – The PSC continued to work on regulations and exclusion approval orders (EOs) in several areas in 2010-2011. The PSC consulted with departments and agencies with unique needs, including Statistics Canada and the Office of the Governor General's Secretary, regarding EOs and regulations. Broad consultations were also held on public service-wide issues, such as amendments to the *Public Service Employment Regulations* (PSER).
- 7.14 The PSER were amended and four EOs and their associated regulations came into force during the period. These were the *Office of the Governor General's Secretary Exclusion Approval Order* and Regulations; the *Statistics Canada Census Related Term Employment Exclusion Approval Order* and Regulations; the *Student Employment Programs Participants Exclusion Approval Order* and Regulations; and the *Statistics Canada Census and Survey Related Term Employment Exclusion Approval Order* and Regulations.
- 7.15 In addition, four new EOs and regulations were added to the list of active files during the reporting period, and work is progressing on outstanding EOs and regulations. More detailed information regarding these can be found in Appendix 6.

Priority administration

- 7.16 The provisions of the PSEA and PSER include clauses that provide an entitlement, for limited periods, for persons who meet specific conditions to be appointed in priority to others. Examples of such priority entitlements include employees declared surplus or laid-off, employees on leave of absence whose positions have been backfilled indeterminately, employees who have become disabled, as well as members of the Canadian Forces (CF) and the Royal Canadian Mounted Police (RCMP) who have been released or discharged for medical reasons.
- 7.17 The PSC plays a leadership role across federal organizations, ensuring that entitlements are respected by all stakeholders and that priority persons are referred to vacancies and appointed, if qualified.
- 7.18 The PSC administers the priority administration program, oversees the requirements of the legislative and regulatory framework and monitors staffing practices as they pertain to priority administration. This includes setting priority administration policies and their application; ensuring adherence to the guiding values; establishing and maintaining an administrative infrastructure to link priority persons to jobs; providing information and guidance to organizations, bargaining agents and priority persons; and monitoring organizations' adherence to entitlements when making appointments.

General trends in 2010-2011

- 7.19 As shown in Table 46, there were 1 597 active priorities on March 31, 2011. This represented an increase of 51 priority persons, compared to the end of the previous fiscal year. The Leave of Absence and the Relocation of Spouse categories of priority entitlement constituted 57% of these active priorities.
- 7.20 A closer look at the movement in and out of the Priority Information Management System (PIMS) reveals more activity than might initially be expected. For example, the number of new registrations in PIMS decreased from 1 635 at the end of the 2009-2010 fiscal year to 1 497 on March 31, 2011, a decline of 8.4%. At the same time, the total number of appointments, expired priorities and other removals from the system rose by 150, from 1 301 on March 31, 2010, to 1 451 on March 31, 2011.
- 7.21 While it was thought that the number of surplus priorities would rise in 2010-2011, this year actually saw a significant decrease (of about 50%) in the number of new surplus entitlements issued (422 in 2009-2010, compared to 226 in 2010-2011). A high number of surplus priorities were registered during 2009-2010, with over half of those (233) registered in the closing months of the fiscal year. This sudden jump happened for a number of reasons, including a transfer of federal public service activities to the provincial level and the winding down of the Vancouver Olympics. The timing of this resulted in an unusually large number of surplus priorities carried over into 2010-2011 and a 67% increase in appointments of surplus priorities over this fiscal year, with 240 appointed in 2010-2011 as opposed to the 144 appointed during the previous fiscal year.

- 7.22 Despite success in placing surplus employees, appointments of the other types of priority persons dropped by 11%, largely due to a 15% decline in requests to staff positions in 2010-2011. The increase in appointments of surplus priorities meant a decrease in the appointments of other types of priorities.

Table 23: Surplus employees: New entitlements compared to appointments

	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010	2010-2011
New entitlements	252	254	107	422	226
Appointments	145	211	102	144	240

Source: Public Service Commission Priority Information Management System

Support for former Canadian Forces and Royal Canadian Mounted Police members

- 7.23 The number of new priority entitlements for CF and RCMP members who have been medically released decreased in 2010-2011. A total of 249 persons were registered with this entitlement during the year, compared with 301 in 2009-2010, a decrease of 17%. This decrease is a departure from the steady growth observed since 2006-2007. The number of medically released members who were appointed also dropped, from 215 in 2009-2010 to 154 in 2010-2011.

Table 24: Canadian Forces and Royal Canadian Mounted Police: New entitlements compared to appointments

	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010	2010-2011
New entitlements	206	244	259	301	249
Appointments	112	138	205	215	154

Source: Public Service Commission Priority Information Management System

Surviving spouse or common-law partner priority entitlement

- 7.24 A new priority right for surviving spouses or common-law partners of employees, members of the CF and members of the RCMP came into force on May 12, 2010, with eligibility made retroactive to October 7, 2001; this coincides with Canada's involvement in Afghanistan. The objective of this priority right is to provide access to indeterminate public service employment to surviving spouses or common-law partners of persons whose death is attributable to the performance of duties.

- 7.25 The two-year entitlement provides eligible persons with the right to be appointed in an advertised external appointment process in priority to all other persons, except statutory priorities, to any term or indeterminate position in the public service for which they meet the essential qualifications.
- 7.26 By the end of 2010-2011, four persons had registered with the PSC for this priority entitlement. One of these was appointed indeterminately as of March 2011.

Evaluation of the priority administration program

- 7.27 An evaluation of the priority administration program was conducted from October 2010 to February 2011. The evaluation was designed to examine the issues of program relevance and performance. It was based on a document review, key stakeholder interviews, two on-line surveys and two focus groups.
- 7.28 The evaluation found that the priority administration program is well-established and relevant, particularly in the context of anticipated continued reductions in staffing and a potential increase in surplus employees in coming years. Nonetheless, the evaluation identified several areas requiring attention, notably the need to clarify the roles and responsibilities of stakeholders involved in managing priority entitlements and ensure that persons entering the system are competent to perform public service jobs. The evaluation also recommended that more rigour be brought to the governance and process management of the overall program; that accountability and monitoring be increased and that options be examined for ensuring effective mechanisms for priority persons who do not believe they have been assessed fairly.
- 7.29 The PSC has begun work to implement the recommendations and is making improvements to ensure that the priority administration program, including PIMS, is adequately prepared to support the expected increased demand. Stakeholder feedback to date indicates support for the proposed initiatives.
- 7.30 For 2011-2012, the PSC is committed to ensuring that priority persons are treated fairly and transparently and that organizations are supported in dealing with workforce management issues. To this end, the PSC is upgrading the PIMS to allow organizations to see details on the referrals of their surplus employees and access electronic reports containing information critical for priority management and planning.
- 7.31 In addition, the PSC is working on clearly defining the roles and responsibilities of stakeholders, clarifying its policy stance on priority administration and strengthening monitoring. A performance indicator in the Staffing Management Accountability Framework will be introduced for 2011-2012.
- 7.32 In addition to the evaluation, a government-wide analysis of audit results from 2009-2010 and 2010-2011 was completed by the PSC in the area of priority consideration in the public service. The objective of the analysis was to determine whether priority persons were considered by organizations prior to making an appointment as outlined in the PSEA, the PSER, the Appointment Delegation and Accountability Instrument, the PSC Appointment Framework and the Guide on Priority Administration.

- 7.33 To lessen the impact on audited organizations, the PSC relied on information captured in current and previous audits tabled in Parliament in 2010 and 2011. The analysis used 833 appointments from 19 audited organizations. It revealed that, for about 89% of the appointments reviewed, the expectation of considering priority persons was met prior to making an appointment. However, the analysis also found that approximately 11%, or 89 out of 833 audited appointments, contained issues or errors, such as the organization not obtaining a priority clearance number prior to the date of appointment or not informing the PSC, during the appointment process, of any modifications to the statement of merit criteria. Where these types of issues were found, the PSC noted that such practices may put the guiding values at risk and may also limit access to job opportunities for priority persons.
- 7.34 During this analysis exercise, the PSC interviewed officials in some of the audited organizations. These officials indicated that successful placement of affected employees and/or priority persons is a result of strong leadership and senior management engagement, having a well-established in-house priority administration system in place and reaching out to professional networks and functional communities.
- 7.35 To ensure that organizations will continue to consider priority persons, the PSC is currently strengthening the management framework around its priority administration program.

Enabling infrastructure

- 7.36 The PSC's Special Report to Parliament in March 2011 on *Merit and non-partisanship under the Public Service Employment Act (2003)* concluded that there is a continuing need for some centralized staffing and assessment services. These services include leveraging modern information technology to assist deputy heads and managers in carrying out their delegated roles and responsibilities. Additionally, to ensure that the needs of the human resources community are met, in 2010-2011 the PSC continued to consult on matters related to staffing and assessment services and products through a number of advisory committees. This section provides an overview of the PSC's centralized systems: the PSRS, the jobs.gc.ca Web site, Infotel and the PSC Web site.
- 7.37 **Public Service Resourcing System** – The PSRS is the national recruitment system behind the federal government's primary job portal, jobs.gc.ca, which is used by all organizations under the PSEA for staffing purposes to post jobs open to the public and those for students and graduates. Through its electronic screening tools, the PSRS assists managers with volume management and helps them target the right fit in external appointment processes. Through the PSRS e-communications tool, managers can communicate directly with applicants.
- 7.38 In 2010-2011, the PSRS handled 811 249 employment applications in response to 3 128 advertisements. Both the number of applications and the number of advertisements were down from 2009-2010, with applications decreasing from 878 372 (7.6% decrease) and advertisements decreasing from 3 463 (9.7% decrease). The number of unique applicants rose to 288 531 from 276 580 in 2009-2010, an increase of 4.3%. The site received an average of 466 671 unique visitors per month, similar to last year.

- 7.39 In 2010-2011, as part of its efforts to support a more job-seeker-centric approach to recruitment, the PSC implemented significant PSRS user interface enhancements to improve system accessibility and ease of use. As well, the PSC has enhanced the PSRS in order to implement unsupervised Internet test functionality for use in recruitment (see paragraph 7.101).
- 7.40 One of the PSC's goals for 2011-2012 is to integrate internal staffing into the PSRS. Internal staffing is currently being done through a separate system (Publiservice) managed by Human Resources and Skills Development Canada (HRSDC). The objective is to have a single, integrated, government-wide staffing system for both internal and external staffing. The PSC and HRSDC are working on an approach to transfer the internal staffing component of Publiservice to the PSC and to prepare both organizations for the transfer.
- 7.41 Other planned changes for 2011-2012 include improving usability, information capture and reporting support and sustainability.
- 7.42 For the past few years, the PSRS has been funded through the Public Service Staffing Modernization Project, a comprehensive, government-wide initiative led by the PSC to modernize staffing in the federal public service. Funding for this project ended on March 31, 2011. Beginning in 2011-2012, the PSRS operations and enhancements will operate under a cost-sharing funding model, paid for by contributions from the PSC and organizations. As part of this transition, a new governance model was developed to ensure that the advice of departments and agencies is considered for all future enhancements to the PSRS. A PSRS Interdepartmental Steering Committee, co-chaired by senior representatives from the Office of the Chief Human Resources Officer and a line organization, was established to provide advice on PSRS priorities and issues. An inter-organizational PSRS practitioners' working group was also established to provide advice and guidance at a more detailed level.
- 7.43 The PSC continues to promote direct access to the PSRS by organizations. Direct access gives hiring managers full control over their external advertised processes, enabling them to save time, increase the quality of staffing and target candidates who are the right fit for their organization. In 2010-2011, 13 additional organizations were given direct access to the PSRS, raising the total to 45. A total of 35 of these organizations have direct access to the PSRS on a national basis, compared with only 16 in 2009-2010. As the number of organizations with direct access has increased, so has their share of advertisements posted on the jobs.gc.ca Web site. In 2010-2011, 65% of all advertisements were posted by organizations with direct access and 35% by the PSC, compared to 61% and 39%, respectively, in 2009-2010.
- 7.44 To support the increasing direct access organizational activity, the PSC has begun to implement an after sale service strategy to deliver targeted, timely and proactive training and support to all users of the PSRS. The after sale support is now being piloted with a number of organizations of varying size, and early indications from these pilot organizations show a greater use and efficiency of the system.
- 7.45 **Jobs.gc.ca Web site** – In 2009-2010, as part of public service renewal, the PSC led a comprehensive redesign of the jobs.gc.ca Web site in collaboration with departments and agencies. These changes focused mainly on improvements for the job seeker, including an

improved “look,” easier access to career information through improved search functions, videos with employee testimonials and a Job-seeker Satisfaction Survey to solicit feedback about the site, its search tool and their experience with the PSRS.

- 7.46 Results of the latest survey of 35 559 job applicants from August 28, 2010, to January 6, 2011, indicated a very high level of satisfaction with the improvements to the jobs Web site. Over 91% rated it to be the same or better than other job search sites.
- 7.47 **Infotel** – The *PSC Policy on Advertising in the Appointment Process* requires that job opportunities open to the public be advertised both on jobs.gc.ca and on Infotel or another toll-free telephone service that allows Canadians to hear the same advertisements.
- 7.48 The use of Infotel and related services continues to drop, with a 36% decrease in 2010-2011 compared to last year. Virtually no paper applications are now received by the PSC; however, this option remains available to persons requiring accommodation.
- 7.49 **PSC Web site** – The PSC Web site for staffing and assessment services, which supports federal organizations, was redesigned in 2010-2011 to improve the look and feel and navigation and to make it more user-friendly.

Staffing and recruitment services

- 7.50 To further support departments and agencies, the PSC provides or supports a number of programs and services that help organizations achieve economies of scale in recruitment, acquire services requiring specialized expertise and obtain staffing advice that promotes the consistent use of merit and the guiding values.

Recruitment of post-secondary graduates

- 7.51 The PSC directly supports federal organizations in their recruitment of post-secondary graduates through two distinct programs: the Post-secondary Recruitment (PSR) program and the Recruitment of Policy Leaders (RPL) initiative. Both support organizations seeking to hire highly qualified post-secondary graduates into the public service.
- 7.52 **The Post-Secondary Recruitment program** – The PSR program is an annual campaign that supports staffing on a national scale for federal organizations. The program has two components. The first consists of Career Choices, with targeted opportunities to attract graduates to specific positions or areas of employment that are identified by client organizations. The second component is the newly introduced Career Stream Inventories (replacing the general inventory). These inventories offer a broader range of opportunities for year-round hiring to all federal organizations, and were aligned with occupational groups in demand by federal organizations for 2011.
- 7.53 The fall 2010 PSR campaign was comprised of 14 targeted Career Choices and 8 Career Stream Inventories. The career streams were: Human Resources Management; Legal Services; Health Sciences; Program Delivery and Support; Engineering and Scientific Support;

Information Technology; Business and Social Sciences; and Pure, Natural and Applied Sciences. A total of more than 20 000 unique applicants submitted about 40 000 applications, and over 35 000 tests were administered in more than 70 locations across the country and abroad. This represents a 47% reduction in the number of unique applicants, compared to 2009, when there were more than 38 000.

- 7.54 This planned reduction in applicants is due to the program redesign, including the integration of organizational hiring requirements into targeted career stream inventories. The PSR redesign clearly set out the jobs that are available within the federal public service and streamlined processes, thereby reducing the overall number of tests and campaign costs. Of the total number of applications, 10 716 graduates qualified to be included in the 8 Career Stream Inventories. This represents a 22% increase in the number of qualified graduates, when compared to the fall 2009 campaign.

Table 25: Post-Secondary Recruitment Program highlights

	2009-2010	2010-2011
Number of applications	95 368	40 213
Number of unique applicants	38 981	20 857
Number of tests administered	51 239	35 070
Number of applicants hired	1 643	1 252

Source: The number of applications and unique applicants is from the Public Service Resourcing System and the number of tests administered is extracted from the Public Service Commission's Test Scoring and Results Reporting system.

- 7.55 As shown in Table 25, a total of 1 252 graduates were hired in 2010-2011 into a variety of term and indeterminate positions, a 23.8% decrease from 2009-2010 (1 643). It should be noted that not all of these appointments are attributable to the redesigned 2010-2011 campaign. Despite the decrease in hires from last year, the PSR continues to be a strong player in attracting new talent to the public service, having increased the number of appointments by 27% since 2007-2008.
- 7.56 **The Recruitment of Policy Leaders initiative** – Since the introduction of the RPL initiative in 2005, the PSC has supported 7 successful recruitment campaigns, attracting and qualifying 360 exceptional Canadian graduates with significant expertise in areas such as national security, health, social development and environmental concerns, while enhancing capacity for policy analysis and development in the federal public service. These graduates have not only achieved academic excellence and acquired previous policy-related experience, but they have also demonstrated leadership through their work, volunteer activities or academic studies.
- 7.57 In 2010-2011, a total of 44 candidates were qualified into the initiative and were added to the cumulative pool. This past year, 30 candidates were appointed to the public service. The top four users of the RPL program in 2010-2011 were Environment Canada, HRSDC, Industry Canada and the Public Health Agency of Canada.

7.58 The PSC and its RPL partners also undertook a third year of a pilot recruitment strategy for a partially assessed pool of candidates available for entry-level Economics and Social Science Services (EC) positions. There were 35 candidates that qualified for this pool in 2010-2011, for a total of 108 candidates. To date, 2 candidates have been appointed.

Recruitment of students

7.59 The PSC manages three recruitment programs that enable organizations to hire students on a temporary basis: the Federal Student Work Experience Program (FSWEP); the Research Affiliate Program (RAP); and the Co-operative Education and Internship Program (CO-OP).

7.60 **Federal Student Work Experience Program** – FSWEP is the primary vehicle by which organizations recruit and hire students for temporary jobs. The core of the program is a computerized national inventory of full-time secondary and post-secondary students seeking a job in the federal public service. Candidates must be returning to full-time studies in the following academic term at a recognized institution in order to be eligible for employment.

7.61 In 2009-2010, a “Featured Job” promotion option was introduced to give more visibility to an organization’s student job opportunities, resulting in a better match of students to jobs. In 2010-2011, the “Featured Job” promotion option increased in usage, with nine organizations leveraging this new way of creating interest.

7.62 In 2010-2011, FSWEP attracted 52 138 applicants, leading to 8 781 students hired. This represents a lower number of students applying to FSWEP, but a similar number of student hires compared to the previous three years (see Table 26). The 14% reduction in the number of students applying to FSWEP is partly attributable to more organizations choosing to advertise their student research positions through the RAP.

Table 26: Federal Student Work Experience Program activities by fiscal year

	2008-2009	2009-2010	2010-2011
Applicants	63 100	60 487	52 138
Hires	9 932	9 613	8 781

Source: Public Service Resourcing System and Public Service Commission hiring and staffing activities files

7.63 **Research Affiliate Program** – The RAP recruits post-secondary students who require research-based experience for their degree program. RAP students provide the federal public service with an opportunity to bring new energy and research methodologies to the workplace. The RAP attracts highly qualified student researchers who help the public service conduct research, develop intellectual property and patents and promote the transfer of scientific findings between research partners.

- 7.64 The RAP matches a student's specific research interests with ongoing research-based projects being conducted by federal organizations. Under the RAP, the research project to which the student is assigned must be related to their current degree program and must help the student develop specific knowledge and research skills, including design, execution and evaluation.
- 7.65 The RAP continues to grow in reputation and uptake. An increase of 16.5% in initial hires was observed in 2010-2011, as well as a 75.3% increase in re-hires (see Table 27). This is the third year of continuous increase in program usage, underlining its continued pertinence to the public service's national and international contribution to research.

Exhibit 2: Research Affiliate Program highlights from 2010-2011

The following are examples of successful RAP initiatives:

Agriculture and Agri-Food Canada (AAFC) approached the Public Service Commission with a requirement to hire student researchers in 25 locations across Canada. A total of 396 applications were received and 327 students referred, all within 30 days. Appointments are currently pending. Students hired will bring in new energy and ideas while at the same time developing their scientific skills, giving them an opportunity to contribute to AAFC research objectives concerning food safety and quality, health of the environment and innovation in products and processes.

Natural Resources Canada's Geo-Mapping for Energy and Minerals Program provides geosciences knowledge (e.g. maps, databases and publications) necessary to inform effective investment and land-use decisions in Canada's North. There were 35 students hired last year as part of this initiative, for a total of 68 in the past two years.

Table 27: Research Affiliate Program by fiscal year

	2008-2009	2009-2010	2010-2011
Applications	1 152	3 217	3 100
Referrals	832	1 201	693
Hires	122	217	253 ²
Re-hires ¹	151	166	291

Source: Public Service Resourcing System and Public Service Commission hiring and staffing activities files

¹ A re-hire is an extension of employment without a break in service.

² Includes eight students paid through stipend or bursary. Students paid by stipend or bursary are not reflected in the student hiring activities figures in Appendix 2, Table 43.

- 7.66 **Co-operative Education and Internship Program** – The objective of CO-OP is to provide secondary and post-secondary students with on-the-job training. Co-operative education alternates classroom instruction with work placements in the student's field of study. The internship placement offers supervised, on-the-job training assignments designed to give students the required skills and knowledge for entry into a trade or profession.
- 7.67 The PSC's role is to confirm that CO-OP offered by educational institutions meets the eligibility criteria for work placements in the federal public service. A total of 3 784 programs are currently approved. The PSC continues to review the database to ensure that it continues to provide up-to-date information about accredited programs.
- 7.68 In 2010-2011, there were 4 810 CO-OP student placements (see Table 28). The number was down marginally over last year. However, overall, the number of placements has grown over the past five years.

Table 28: Co-operative Education/Internship Program placements by fiscal year

	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010	2010-2011
Placements	3 465	3 757	4 216	4 842	4 810

Source: Public Service Commission hiring and staffing activities files

Public Service Commission–led pools and inventories

- 7.69 As a common service provider, the PSC continues to create both national and regional pools and inventories in order to provide federal organizations with quick and efficient resourcing options. Pools are comprised of candidates who have met the minimum criteria to be included in the pool. Inventories are created without any candidate assessment, but allow hiring managers to use their own assessment methods. They may also use PSC assessment services.
- 7.70 In 2010-2011, a total of 73 PSC-led pools and 10 inventories were available to federal government organizations across Canada. This compares with 51 pools and 2 inventories in 2009-2010.

Exhibit 3: Support to organizations through Public Service Commission–led pools and inventories

- Through the PSC's Aboriginal Centre of Excellence (ACE), based in Winnipeg, the federal public service is recruiting Aboriginal persons for a variety of jobs across the country. It continues to succeed at building relationships with organizations on issues related to Aboriginal employment. As of March 2011, the ACE's **Aboriginal Persons Inventory** had 1 132 applicants and had been used 12 times by federal organizations. The Aboriginal Persons Inventory assists departments and agencies in their efforts to ensure a representative workforce.
- The PSC's National Capital Region office launched a **partially assessed pool for clerical positions at the CR-4 level**. Unsupervised internet tests for cognitive abilities and second-language writing skills were used, along with other screening criteria, to reduce the volume of applicants in the pool, while still allowing a sufficient number of potentially qualified candidates. These new tools were effective in reducing the time and cost required to create the new pool, which will be available to clients in the 2011-2012 fiscal year.

7.71 A formative evaluation of PSC-led pools and inventories was conducted by the PSC in 2009-2010. In 2010-2011, the PSC developed an action plan in response to the recommendations. The following are a few of the initiatives resulting from the action plan: the creation of a new Web page about PSC-led pools on the PSC Internet site; a review and redesign of the client satisfaction survey; and the development of time- and cost-tracking procedures for PSC-led pools.

Recruitment and resourcing services

- 7.72 The PSC's regional offices continued to support departments and agencies in meeting recruitment, staffing and assessment needs. The services provided include: advice and guidance; scrutiny of statements of merit criteria, with a view to rendering the process more efficient and productive; posting of advertisements; creation and implementation of assessment tools; and support to the hiring manager during the assessment phase (i.e. during the interview and the subsequent reference check integration phases).
- 7.73 In 2010-2011, regional offices continued with outreach activities, such as open houses, workshops and career fairs, to build relationships with other organizations and promote the services of the PSC.
- 7.74 Furthermore, teams of psychologists have been equipped in various offices to provide Executive (EX) counselling services, simulation interviews and EX interview preparation workshops.

- 7.75 **Executive resources services** – The PSC continues to offer EX resourcing services for appointments at the EX-1 to EX-5 levels on a cost recovery basis. In 2010-2011, the PSC conducted a number of organizational visits to re-assess needs and to review the possibility of offering further specialized executive staffing services. In general, organizations use PSC services to enhance their own capacity in executive staffing, address shortages within a functional community, deal with sensitive or challenging staffing issues or simply use PSC services in peak and critical periods. This year, to respond to identified client needs, the PSC worked closely with the Treasury Board of Canada Secretariat to initiate the launching of two large inter-organizational collective staffing processes in some of the key shortage areas, namely finance and information management. In total, the PSC received close to 100 service requests in 2010-2011, about the same number as last year.

Applicant profiles to external advertisements

- 7.76 **Educational profile of applicants** – In 2010-2011, approximately 77% of applicants to external advertised processes reported having a post-secondary diploma or degree. Table 29 shows the distribution of academic level by employment grouping.
- 7.77 Notably, approximately 70% of applicants to positions in the non-officer employment grouping indicated that they had at least a post-secondary diploma or degree. This meant that, for the most part, their educational profile exceeded the educational requirements of positions in that employment grouping.

Table 29: Highest academic level reported by applicants to advertised external processes for fiscal year 2010-2011

Employment grouping	High school or less %	Some post-secondary credits %	College diploma %	Bachelor's degree %	Master's degree %	Doctorate %	Unknown %
Non-officer level	16.6	8.4	27.8	34.3	8.4	0.9	3.6
Officer level	8.0	5.5	19.7	37.8	17.9	5.8	5.3
Executive Group	1.6	2.4	9.2	34.7	35.7	10.9	5.5
Weighted average	11.5	6.7	23.1	36.3	14.0	3.8	4.6

Source: Public Service Resourcing System

Note: Occupational groups have been combined to form these employment groupings. Educational information for applicants who applied to multiple groups is included in each occupational group to which the applicant applied. Individual applicants may be included in the table up to three times depending on the number of occupational groups to which they applied.

- 7.78 **Staffing activity by geographic area** – Applications are received from across Canada, with the majority of applicants (68.6%) residing in Ontario and Quebec. When comparing applicant residency figures to Canada's workforce population, nine of the country's provinces/territories had figures that were equal to or greater than their share (i.e. Manitoba, Quebec, Ontario, New Brunswick, Nova Scotia, Prince Edward Island, Yukon, Northwest Territories and Nunavut). In contrast, there were four provinces in which the percentage of applicants

was lower than the province's share of Canada's workforce population, namely Alberta, British Columbia, Saskatchewan and Newfoundland and Labrador). This reflected a highly competitive labour market in these regions during the reporting period (see Table 50, Appendix 2).

- 7.79 **Official languages** – Applicants for public service jobs remain representative of Canada's linguistic duality. In 2010-2011, English was identified as the first official language by 74% of applicants, up slightly from 72.6% in 2009-2010. French was identified as the first official language by 26% of applicants, compared to 27.4% in 2009-2010.

Assessment services and products

- 7.80 The PSC provides a range of mandatory and optional assessment services and products to federal organizations. Mandatory instruments include the PSC's Second Language Evaluation (SLE) tests, which must be used by federal organizations subject to the PSEA when staffing bilingual positions. Optional assessment instruments and services include occupational tests, competency-based management and leadership tests, executive counselling services and other customized assessment services, for both the EX and non-EX levels.
- 7.81 Assessment plays an important role in supporting merit in the public service. In 2010-2011, the PSC invested significantly in an innovation agenda for assessment that focused on leveraging technology to continue to modernize assessment practices, introduce efficiencies where possible and reflect the latest best practices in the area. Key projects under development include computer-generated testing, unsupervised internet testing and a new public service entrance exam.

Assessment volumes

- 7.82 The volume of assessment products and services fluctuates from year to year, and declined in 2010-2011 (see Table 30). This decrease reflects the drop in staffing activity. It is also partly attributable to the transition of many occupational tests to cost recovery in 2008-2009, and to greater use of PSEA flexibilities in both external and internal staffing. To offset the decrease in demand, the PSC also continued its outreach to clients to better inform them of the value-added of standardized testing.
- 7.83 In addition to occupational testing, the PSC provides a range of competency-based assessment tools for managers and leaders. Among these are tools used for appointments to the EX level, including structured reference checks, simulations and assessment centres. Volumes for these tools were down overall in 2010-2011, as organizations continue to exercise delegated authorities related to assessment by using their own tools. There remained interest, however, in affordable alternatives for an objective, competency-based Executive assessment, as evidenced by a 106% increase in volumes in the PSC's candidate achievement record service line, which increased to 161 assessments in 2010-2011 from 78 the previous year.

- 7.84 With the decline in staffing, many organizations focused on the development of staff and talent management. Demand was strong for many assessment products and services related to development. For example, demand for 360-degree feedback services doubled in the past year, from 123 assessments in 2009-2010 to 253 in 2010-2011. Coaching and career counselling services for Executives also increased.

Table 30: Assessment volumes

Assessment	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010	2010-2011	Change (over last year) %
Non-EX assessments (excluding Second Language Evaluation tests)	99 133	142 248	114 051	90 216	62 064	-31.2
EX assessment (including simulations and reference checks)	2 440	2 079	1 853	1 239	954	-23.0

Source: Public Service Commission Test Scoring and Results Reporting System and Public Service Commission Assessment Centre Integrated Information System, as of March 31, 2011

Tailored assessment tools and services

- 7.85 The PSC offers standardized and tailored assessment services to departments and agencies with assessment needs. This includes a wide range of off-the-shelf assessment products and testing services, as well as customized assessment products and services.
- 7.86 The PSC helps ensure that candidates are assessed fairly by providing organizations with valid and reliable instruments tailored to meet their specific needs. For example, in 2010-2011, the PSC developed competency-based assessment tools for the Internal Audit Community to be used for the selection of senior auditors and project leaders across the public service. The PSC and internal audit subject-matter experts built structured interviews and reference checks that target key behavioural and technical competencies specific to this functional community.
- 7.87 The PSC also assists organizations with a more comprehensive assessment of future public service leaders. In 2010-2011, the PSC implemented its new approach to integrated leadership assessment with individuals in the HRSDC communications community. This integrated approach is available to all organizations and adopts a multi-method assessment model that combines evidence-based information from a variety of assessment sources to provide a comprehensive portrait of leadership styles, strengths and weaknesses, perceptions of others and potential leadership blind spots. The approach emphasises early, ongoing assessment in support of ensuring a strong complement of competent public service leaders.

Assessment accommodation

- 7.88 The PSC continues to support guiding values and contributes to enhancing fairness and representativeness in the staffing system by further developing its leadership in terms of operational capacity and its advisory role for persons with disabilities. Ongoing efforts have been put forward to reduce backlogs and create efficiencies by streamlining processes and reorganizing case management. The Web site information has been enhanced to better respond to client needs, as well as provide better support to candidates requiring test accommodation. As well, the PSC has been working on enhancing the client's request interface and has developed an on-line accommodation request processing system, which was implemented in April 2011.
- 7.89 The demand for accommodation measures follows the trend of decreasing staffing activities, with the number of requests declining in 2010-2011 for the second year in a row. The PSC received a total of 1 872 requests for accommodation, compared to 2 060 in 2009-2010, including 125 requests for accommodation measures on organizational tests. Nonetheless, by producing 177 alternate test formats, the PSC continued its efforts to ensure that candidates with disabilities had access to fair and equitable assessments.

Second language evaluation

- 7.90 The PSC is responsible for evaluating second official language proficiency for staffing purposes. It fulfills this mandate by developing, monitoring and supplying and/or administering standardized tests for reading, writing and oral proficiency. The PSC selects, trains and certifies language assessors to administer the Test of Oral Proficiency. Test administrators for the reading and written expression tests also require certification by the PSC.
- 7.91 In 2010-2011 (see Table 31), while the PSC saw a further 14.3% decrease in SLE testing (from 99 668 assessments last year to 85 390), current testing levels are returning to the previous levels of five years ago (85 390 assessments in 2010-2011, compared to 81 458 in 2006-2007), before the assessment peaks of 2007-2008 and 2008-2009. In 2010-2011, the decrease in assessment volume was largest for the Test of Reading Comprehension.

Table 31: Number of second language evaluation tests administered by test and year, showing percentage change over the previous year

Assessment	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010	2010-2011	Change (over last year) %
Reading	27 244	32 894	34 967	34 637	28 333	-18.2
Written expression	29 887	36 139	39 779	38 723	33 721	-12.9
Oral proficiency	24 327	25 831	27 335	26 308	23 336	-11.3
Total	81 458	94 864	102 081	99 668	85 390	-14.3

Source: Public Service Commission Test Scoring and Results Reporting System, as of March 31, 2011

7.92 In 2010-2011, two thirds of the SLE oral proficiency tests administered were to staff bilingual imperative positions (43.8%) or for training or non-imperative staffing purposes (21.9%). The remaining tests were administered for other purposes, such as the re-identification of language requirements for a position. In 2010-2011, the PSC continues to successfully meet the second language oral proficiency service standards.

7.93 **Pass rates for the English and French Test of Oral Proficiency, Test of Written Expression and Test of Reading Comprehension, by level and year** – The PSC tracks pass rates for its three second language tests. Tables 32, 33 and 34 show the pass rates for the Test of Oral Proficiency, the Test of Written Expression and the Test of Reading Comprehension, respectively, for the last three fiscal years (2008-2009 to 2010-2011) for all levels combined, for the B and C proficiency levels and for the C level for Executives. Variations in pass rates across years is expected due to a wide range of factors that influence test results, including the changing profile of those taking the tests, demographics and policy changes. Overall, for all three tests, the pass rate trends within languages are similar.

Table 32: Pass rates on the English and French Test of Oral Proficiency by level and year¹

Level	2008-2009		2009-2010		2010-2011	
	%		%		%	
	French	English	French	English	French	English
All levels (A,B,C combined)	66.5	83.6	70.1	84.5	71.4	83.6
Level B only	76.6	91.4	81.2	92.9	83.2	94.1
Level C only	48.9	64.1	52.4	63.2	53.6	59.4
Level C Executives only	58.1	70.4	62.7	70.4	62.0	sample too small

Source: Public Service Commission Test Scoring and Results Reporting System, as of March 31, 2011

¹ Pass rates reflect the number of successful tests at a given level, divided by the total number of tests for which that level is required, expressed as a percentage. Levels A, B and C correspond to basic, intermediate and advanced levels of second language proficiency.

Table 33: Pass rates on the English and French Test of Written Expression by level and year¹

Level	2008-2009		2009-2010		2010-2011	
	French	English	French	English	French	English
All levels (A,B,C combined)	59.7	67.7	58.4	71.7	55.2	77.6
Level B only	60.1	67.5	59.1	71.3	55.2	77.3
Level C only	50.4	66.4	42.8	69.9	40.3	72.0
Level C Executives only	61.1	sample too small	71.4	sample too small	sample too small	sample too small

Source: Public Service Commission Test Scoring and Results Reporting System, as of March 31, 2011

¹ Pass rates reflect the number of successful tests at a given level, divided by the total number of tests for which that level is required, expressed as a percentage. Levels A, B and C correspond to basic, intermediate and advanced levels of second language proficiency.

Table 34: Pass rates on the English and French Reading Comprehension Tests by level and year¹

Level	2008-2009		2009-2010		2010-2011	
	French	English	French	English	French	English
All levels (A,B,C combined)	69.9	80.9	72.1	84.0	72.5	89.6
Level B only	76.0	86.7	77.2	88.5	75.3	91.8
Level C only	49.1	61.0	56.2	66.6	59.3	77.6
Level C Executives only	81.7	sample too small	75.0	sample too small	73.3	sample too small

Source: Public Service Commission Test Scoring and Results Reporting System, as of March 31, 2011

¹ Pass rates reflect the number of successful tests at a given level, divided by the total number of tests for which that level is required, expressed as a percentage. Levels A, B and C correspond to basic, intermediate and advanced levels of second language proficiency.

Test security

- 7.94 Further to an audit on test security in May 2009, the PSC has been moving forward to address the recommendations from the subsequent internal Test Security Action Plan. At year end, all 35 recommendations had been addressed. In addition, the PSC also implemented an on-site monitoring and awareness program in 2010-2011 to verify that organizations are respecting the security requirements for PSC tests. Further to these on-site visits, several organizations contacted the PSC for more test security information, as well as follow-up visits to demonstrate compliance.

- 7.95 The PSC encourages a more secure on-line testing approach and is offering assistance and guidance to organizations interested in establishing their own e-testing centres. As well, the PSC has modified its existing e-testing infrastructure to enable client organizations to administer their own tests in a secure environment. The PSC is also innovating and investing in the development of computer-generated tests that further enhance test security, which not only minimizes the risk of tests being compromised but also modernizes the assessment process as a whole.

E-testing and assessment innovations

- 7.96 The PSC views innovation as essential in advancing its support to delegated managers. As such, the PSC is looking at emerging trends in the industry and consults on a bi-yearly basis with its External Advisory Committee on emerging assessment issues.
- 7.97 In 2010-2011, the PSC continued to invest in e-testing and assessment innovations to better assist federal hiring managers and to generate government-wide economies in the area of personnel assessment. The PSC scored 35 605 on-line tests, which represents 41% of the testing volume (see Table 35). This increase was principally driven by the transition of SLE tests to the on-line testing system, which accounts for 95% of all on-line testing.

Table 35: Paper/pencil and on-line testing usage

Type of tests	2007-2008 %	2008-2009 %	2009-2010 %	2010-2011 %
Paper/pencil tests	91.0	77.0	62.0	59.0
On-line tests	9.0	23.0	38.0	41.0

Source: Public Service Commission Test Scoring and Results Reporting System, as of March 31, 2011

- 7.98 In 2010-2011, the PSC continued to work with organizations to expand their own e-testing services. In comparison with 2009-2010, the number of organizational e-testing centres has grown by 37% to 261, and the number of certified public service employees qualified to administer these e-tests has increased from 420 to 783.
- 7.99 The PSC is using its e-testing technology to implement more efficient approaches to pre-testing new test content. For example, in 2010-2011, the PSC used its jobs Web site and unsupervised Internet testing platform to recruit and pilot-test a new assessment instrument with over 8 000 volunteers.
- 7.100 The PSC is also leveraging its testing systems to implement computer-generated testing for SLE. In 2010-2011, the PSC introduced the pre-testing of new item content on its on-line testing platform to complement traditional pre-testing techniques. The PSC also developed and began pre-testing over 400 new test questions for its bank of computer-generated Test of Written Expression questions, which will assist in enhancing the security of SLE exams.

- 7.101 In the fall of 2010-2011, the PSC fully implemented two unsupervised Internet tests for use in recruitment. A second-language writing skills self-assessment is available to candidates interested in applying for bilingual imperative positions. A cognitive ability test that assesses reasoning skills for clerical support positions is also available to hiring managers as part of the application process. Cognitive ability results for short-listed candidates are confirmed by subsequent testing in a supervised environment.
- 7.102 Since its official launch in September 2010, the unsupervised second language writing skills self-assessment has been used in 267 appointment processes, and the unsupervised cognitive ability test has been used in 12 processes. The self-assessment instrument assists with large applicant volumes by providing candidates with feedback on their language skills, which they can use in determining whether to apply for unilingual or bilingual positions, or both. The cognitive ability exam is helping hiring managers reduce large applicant volumes by providing an efficient, effective and fair means of assessing and screening candidates early on in the appointment process.

Public Service Entrance Exam

- 7.103 In 2010-2011, the PSC began investing in a new multi-year innovation project to develop a multi-dimensional Public Service Entrance Examination (PSEE) for entry-level officer positions that will have both unsupervised internet testing and supervised testing components. The PSC plans to progressively implement the test and the modifications to the e-testing systems required to support its administration over the next three years.
- 7.104 The PSEE supports merit-based staffing. It is being developed according to industry standards of validity, reliability and fairness, and will increase the efficiency of identifying quality candidates for officer positions early on in the selection process. The PSEE is also an effective assessment and volume management strategy, and its use will reduce the number of candidates requiring assessment under supervised conditions. For candidates, this approach allows them to take the test at a location of their choosing and provides them with rapid feedback on the assessment results.

Appendices



Appendix 1

Staffing Management Accountability Framework

Key change areas	Intended effects: progress with key success factors				Intended effects: progress in improved short-term outcomes	
	Delegation of staffing to deputy heads	Planning for staffing and monitoring of results	Organizational HR support	Organizational accountability for results	Results: flexibility and efficiency	Results: effectiveness and adherence to staffing values
Detailed ongoing lead performance indicators of long-run success	<ul style="list-style-type: none"> • Mechanisms in place to ensure that sub-delegated managers comply with their sub-delegated authorities • Staffing Management Accountability Framework ensures monitoring of key staffing areas • Appointment policies are current 	<ul style="list-style-type: none"> • Staffing strategies support organizational staffing priorities and align with current and future needs • The organization assesses the extent to which expected results for staffing are achieved and adjustments are made, as required 	<ul style="list-style-type: none"> • Managers' satisfaction with quality of overall staffing services • PE capacity: (a) PEs by population base; and (b) PEs by volume of staffing • Participation in continuous learning by staffing advisors 	<ul style="list-style-type: none"> • Staffing performance deficiencies identified in feedback from the PSC are corrected in a timely fashion 	<ul style="list-style-type: none"> • Managers' satisfaction with flexibility to carry out staffing processes in an efficient manner • Length of time for hiring process • Candidates' satisfaction regarding duration of appointment process 	<ul style="list-style-type: none"> • Merit • Non-partisanship • Fairness • Access • Transparency • Representativeness

Staffing Management Accountability Framework

Effectiveness and adherence to guiding values

Effectiveness/Values					
Merit	Non-partisanship	Fairness	Access	Transparency	Representativeness
<ul style="list-style-type: none"> Managers' satisfaction with quality of hires Official language qualifications in staffing (non-imperative appointments where the person does not meet the official language profile within the time periods prescribed by regulations) Candidates' perceptions of whether they were assessed for actual job requirements of the position Candidates' perceptions of whether the posted qualifications and criteria for positions are bias-free and barrier-free Investigations into staffing: <ol style="list-style-type: none"> PSC In-house Candidates' perceptions on whether the people hired in the work unit can do the job 	<ul style="list-style-type: none"> Candidates' perceptions on whether they are aware of their rights and responsibilities as public servants, under the <i>Public Service Employment Act</i>, with respect to participation in political activities 	<ul style="list-style-type: none"> Candidates' perceptions on the fairness of the assessment process Percentage of acting appointments with subsequent indeterminate appointment at the same occupational group and level within the same organization Percentage of indeterminate hires coming from (a) casual and (b) term positions within the same organization Candidates' perceptions on whether staffing processes to select employees for the work unit are done fairly 	<ul style="list-style-type: none"> Percentage of external appointments that are non-advertised: <ol style="list-style-type: none"> non-EX Group EX Group Percentage of internal appointments that are non-advertised: <ol style="list-style-type: none"> non-EX Group EX Group 	<ul style="list-style-type: none"> Organizational staffing priorities and strategies are communicated on organizations' Web sites; and contents are clearly communicated to managers, employees and employees' representatives, where applicable Candidates' perceptions of openness and transparency in internal staffing 	<ul style="list-style-type: none"> Staffing-related provisions or initiatives to increase representativeness

Appendix 2

Information about the statistical tables

More detailed Annual Report data are available electronically at www.psc-cfp.gc.ca.

Figures in the Annual Report may not add to totals due to rounding.

Hiring and staffing activities

Hiring activities refer to indeterminate and specified term appointments to the public service, the hiring of casuals as per subsection 50(1) of the *Public Service Employment Act* (PSEA) and the hiring of students under the *Student Employment Programs Exclusion Approval Order*. Indeterminate and specified term appointments to the public service include appointments from the general public, including former casuals, students and government organizations that are not subject to the PSEA.

Staffing activities within the public service include all indeterminate and specified term promotions, lateral and downward movements and acting appointments. Deployments of employees within or between organizations or agencies that are subject to the PSEA are counted in lateral and downward movements.

Hiring and staffing activities data are derived from information received from the Treasury Board of Canada Secretariat's (TBS) Incumbent File. This file is extracted from the Public Works and Government Services Canada (PWGSC) pay system. The Public Service Commission (PSC) has developed a series of algorithms that are used against these files to produce the PSC's official record of hiring and staffing activities across the federal public service, based on pay transactions submitted by organizations. Recruitment data for the Research Affiliate Program, the Recruitment of Policy Leaders Program and the Post-Secondary Recruitment Program are based on individuals who have applied to these specific programs through the PSC Public Service Resourcing System (PSRS) in the last two fiscal years and where a match was found in the PSC hiring and staffing activities file covering the current fiscal year.

Employment equity

Employment equity (EE) refers to appointments to the public service to indeterminate and specified term positions greater than three months for EE designated groups (women, members of visible minorities, persons with disabilities and Aboriginal peoples).

Employment equity data for members of visible minorities, persons with disabilities and Aboriginal peoples are based on those who applied and self-declared through the PSC PSRS in the last two fiscal years and where a match was found in the PSC hiring and staffing activities files covering the current fiscal year. These exclude specified term appointments of less than three months and appointments to separate agencies. Data on women are derived from TBS's incumbent file.

Population

Population data refers to the number of active employees in organizations under the exclusive appointment authority of the PSC (employees of organizations named in Schedule I, most of Schedule IV and some agencies in Schedule V to the *Financial Administration Act*). They differ from numbers reported by TBS that reflect employment in organizations under the *Public Service Staff Relations Act*. In addition, a number of separate agencies are subject to Part 7 of the PSEA that administers political activities of public servants. They are excluded from statistics presented in the Annual Report. The population count represents the number of employees at a specific point in time.

Population data are derived from the TBS's incumbent file. This file is extracted from the PWGSC pay system.

Priority administration

Priority administration data refers to information on the number of priority entitlements registered with the PSC, the number of priority person placements and the number of removals for other reasons, by priority type.

This information is taken from the PSC's Priority Information Management System (PIMS). PIMS is the PSC's Web-based tool with which organizations register their persons who have priority entitlement and that organizations must search when conducting an appointment process.

Applicant data

Applicant data refers to information on selected characteristics (e.g., geographical area and educational profile) for applicants to externally advertised processes, via the Post-Secondary Recruitment Program, the Federal Student Work Experience Program and general external recruitment advertisements of departments and agencies.

This information is captured through the PSRS each time an application is submitted. An applicant may be represented more than once in a table if they have submitted an application for more than one position.

Table 36: Overall hiring and staffing activities to and within the public service by type and tenure

April 1, 2010 to March 31, 2011

Tenure	Hiring activity to the public service		Staffing activities within the public service						Total	
			Promotions		Lateral and downward movements (a)		Acting appointments (b)			
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
Indeterminate staffing activities	7 248	11.8	19 188	31.2	22 719	37.0	12 275	20.0	61 430	100.0
Specified term staffing activities	8 740	70.3	738	5.9	2 359	19.0	592	4.8	12 429	100.0
Sub-total	15 988	21.6	19 926	27.0	25 078	34.0	12 867	17.4	73 859	100.0
Casual (as per PSEA ss. 50(1))	17 935	100.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	17 935	100.0
Student (under Employment Exclusion Approval Order) (c)	13 836	100.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	13 836	100.0
Total	47 759	45.2	19 926	18.9	25 078	23.7	12 867	12.2	105 630	100.0

Source: Public Service Commission hiring and staffing activities files

- (a) Lateral and downward movements include deployments. As the appointment process is not captured by the pay system, it is not possible to differentiate between lateral and downward appointments and deployments.
- (b) Excludes acting appointments of less than four months.
- (c) The *Student Employment Programs Participants Exclusion Approval Order* and *Student Employment Programs Participants Regulations* apply to participants in the Federal Student Work Experience Program, the Research Affiliate Program, the Post-Secondary Co-op/Internship Program or any other student employment program established by the Treasury Board, after consultation with the Public Service Commission, who are hired by organizations whose appointments are subject to the *Public Service Employment Act*.

Table 37: Overall hiring and staffing activities to and within the public service by tenure and previous employment status

April 1, 2010 to March 31, 2011

Previous employment status (a)	Tenure after hiring and staffing activities								Total	
	Indeterminate		Specified term		Casual		Student (b)			
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
Indeterminate	49 648	80.8	178	1.4	0	0.0	0	0.0	49 826	47.2
Specified term	4 534	7.4	3 511	28.2	0	0.0	0	0.0	8 045	7.6
Casual	1 176	1.9	1 679	13.5	0	0.0	0	0.0	2 855	2.7
Other federal agencies	519	0.8	210	1.7	0	0.0	0	0.0	729	0.7
General public	5 418	8.8	6 715	54.0	17 935	100.0	13 836	100.0	43 904	41.6
Student (b)	135	0.2	136	1.1	0	0.0	0	0.0	271	0.3
Total	61 430	100.0	12 429	100.0	17 935	100.0	13 836	100.0	105 630	100.0

Source: Public Service Commission hiring and staffing activities files

(a) Casuals and students do not have a previous employment status and are therefore reported under "General public".

(b) The *Student Employment Programs Participants Exclusion Approval Order* and *Student Employment Programs Participants Regulations* apply to participants in the Federal Student Work Experience Program, the Research Affiliate Program, the Post-Secondary Co-op/Internship Program or any other student employment program established by the Treasury Board, after consultation with the Public Service Commission, who are hired by organizations whose appointments are subject to the *Public Service Employment Act*.

Table 38: Staffing activities by type and occupational group*April 1, 2010 to March 31, 2011*

Occupational group	Appointments to the public service		Staffing activities within the public service						Total	
			Promotions		Lateral and downward movements (a)		Acting appointments (b)			
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
AB – Indian Oil and Gas Canada	3	0.0	4	0.0	1	0.0	1	0.0	9	0.0
AC – Actuarial Science	0	0.0	1	0.0	1	0.0	0	0.0	2	0.0
AI – Air Traffic Control	0	0.0	0	0.0	1	0.0	0	0.0	1	0.0
AO – Aircraft Operations	33	0.2	2	0.0	18	0.1	23	0.2	76	0.1
AR – Architecture and Town Planning	17	0.1	25	0.1	10	0.0	15	0.1	67	0.1
AS – Administrative Services	2 255	14.1	4 349	21.8	4 494	17.9	3 320	25.8	14 418	19.5
AU – Auditing	10	0.1	30	0.2	9	0.0	9	0.1	58	0.1
BI – Biological Sciences	198	1.2	195	1.0	149	0.6	101	0.8	643	0.9
CH – Chemistry	26	0.2	31	0.2	40	0.2	20	0.2	117	0.2
CM – Communications	3	0.0	0	0.0	2	0.0	0	0.0	5	0.0
CO – Commerce	153	1.0	295	1.5	299	1.2	221	1.7	968	1.3
CR – Clerical and Regulatory	3 663	22.9	1 786	9.0	4 840	19.3	517	4.0	10 806	14.6
CS – Computer Systems Administration	680	4.3	994	5.0	1 413	5.6	666	5.2	3 753	5.1
CX – Correctional Services	448	2.8	319	1.6	520	2.1	373	2.9	1 660	2.2
DA – Data Processing	12	0.1	3	0.0	6	0.0	0	0.0	21	0.0
DD – Drafting and Illustration	8	0.1	1	0.0	6	0.0	2	0.0	17	0.0
DE – Dentistry	0	0.0	0	0.0	1	0.0	0	0.0	1	0.0
DS – Defence Scientific Service	23	0.1	66	0.3	52	0.2	0	0.0	141	0.2
EC – Economics and Social Science Services	985	6.2	2 145	10.8	1 833	7.3	914	7.1	5 877	8.0
ED – Education	123	0.8	26	0.1	91	0.4	13	0.1	253	0.3
EG – Engineering and Scientific Support	614	3.8	515	2.6	310	1.2	197	1.5	1 636	2.2
EL – Electronics	71	0.4	121	0.6	60	0.2	27	0.2	279	0.4
EN – Engineering and Land Survey	242	1.5	285	1.4	263	1.0	140	1.1	930	1.3

Table 38: Staffing activities by type and occupational group (cont'd)*April 1, 2010 to March 31, 2011*

Occupational group	Staffing activities within the public service									
	Appointments to the public service		Promotions				Lateral and downward movements (a)		Acting appointments (b)	
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
EU – Educational Support	8	0.1	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
EX – Executive	94	0.6	852	4.3	705	2.8	668	5.2	2 319	3.1
FB – Border Services	375	2.3	491	2.5	812	3.2	692	5.4	2 370	3.2
FI – Financial Administration	295	1.8	518	2.6	738	2.9	346	2.7	1 897	2.6
FO – Forestry	6	0.0	2	0.0	2	0.0	2	0.0	12	0.0
FR – Firefighters	28	0.2	37	0.2	18	0.1	13	0.1	96	0.1
FS – Foreign Services	37	0.2	164	0.8	107	0.4	198	1.5	506	0.7
GL – General Labour and Trades	703	4.4	343	1.7	267	1.1	104	0.8	1 417	1.9
GS – General Services	392	2.5	100	0.5	273	1.1	73	0.6	838	1.1
GT – General Technical	165	1.0	381	1.9	183	0.7	107	0.8	836	1.1
HP – Heating, Power and Stationary Plant Operation	34	0.2	32	0.2	11	0.0	15	0.1	92	0.1
HR – Historical research	10	0.1	14	0.1	6	0.0	4	0.0	34	0.0
HS – Housekeeping, Dietary/Hospital, Patient and Health Services	117	0.7	7	0.0	39	0.2	5	0.0	168	0.2
IS – Information Services	321	2.0	489	2.5	656	2.6	384	3.0	1 850	2.5
LA – Law	254	1.6	247	1.2	453	1.8	91	0.7	1 045	1.4
LI – Lightkeepers	36	0.2	2	0.0	12	0.0	5	0.0	55	0.1
LS – Library Science	23	0.1	11	0.1	21	0.1	18	0.1	73	0.1
MA – Mathematics	16	0.1	41	0.2	24	0.1	0	0.0	81	0.1
MD – Medicine	30	0.2	8	0.0	13	0.1	4	0.0	55	0.1
MT – Meteorology	22	0.1	68	0.3	90	0.4	28	0.2	208	0.3
NB – National Energy Board	53	0.3	60	0.3	33	0.1	22	0.2	168	0.2
ND – Nutrition and Dietetics	4	0.0	4	0.0	8	0.0	4	0.0	20	0.0

Table 38: Staffing activities by type and occupational group (cont'd)*April 1, 2010 to March 31, 2011*

Occupational group	Appointments to the public service		Staffing activities within the public service						Total	
			Promotions		Lateral and downward movements (a)		Acting appointments (b)			
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
NU – Nursing	270	1.7	91	0.5	278	1.1	49	0.4	688	0.9
OM – Organization and Methods	10	0.1	13	0.1	9	0.0	4	0.0	36	0.0
OP – Occupational and Physical Therapy	10	0.1	0	0.0	16	0.1	1	0.0	27	0.0
PC – Physical Sciences	191	1.2	295	1.5	284	1.1	181	1.4	951	1.3
PE – Personnel Administration	221	1.4	863	4.3	771	3.1	336	2.6	2 191	3.0
PG – Purchasing and Supply	180	1.1	616	3.1	453	1.8	247	1.9	1 496	2.0
PH – Pharmacy	11	0.1	1	0.0	5	0.0	3	0.0	20	0.0
PI – Primary Products Inspection	25	0.2	8	0.0	9	0.0	1	0.0	43	0.1
PL – Management Trainee Program	4	0.0	81	0.4	12	0.0	0	0.0	97	0.1
PM – Program Administration	1 065	6.7	1 633	8.2	2 987	11.9	1 977	15.4	7 662	10.4
PR – Printing Operations	1	0.0	1	0.0	1	0.0	0	0.0	3	0.0
PS – Psychology	29	0.2	21	0.1	55	0.2	16	0.1	121	0.2
RE – Regulatory Enforcement Group	69	0.4	53	0.3	54	0.2	10	0.1	186	0.3
RO – Radio Operations	10	0.1	32	0.2	9	0.0	5	0.0	56	0.1
SC – Ships’ Crews	437	2.7	47	0.2	242	1.0	64	0.5	790	1.1
SE – Scientific Research	66	0.4	126	0.6	35	0.1	15	0.1	242	0.3
SG – Scientific Regulation/Patent Examination	53	0.3	77	0.4	85	0.3	56	0.4	271	0.4
SO – Ships’ Officers	128	0.8	134	0.7	91	0.4	169	1.3	522	0.7
SR – Ships’ Repairs	22	0.1	316	1.6	116	0.5	33	0.3	487	0.7
ST – Secretarial, Stenographic, Typing	17	0.1	16	0.1	23	0.1	2	0.0	58	0.1
SW – Social Work	31	0.2	7	0.0	7	0.0	3	0.0	48	0.1

Table 38: Staffing activities by type and occupational group (cont'd)*April 1, 2010 to March 31, 2011*

Occupational group	Appointments to the public service		Staffing activities within the public service						Total	
			Promotions		Lateral and downward movements (a)		Acting appointments (b)			
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
TI – Technical Inspection	77	0.5	84	0.4	81	0.3	64	0.5	306	0.4
TR – Translation	125	0.8	135	0.7	58	0.2	44	0.3	362	0.5
UT – University Teaching	143	0.9	2	0.0	33	0.1	0	0.0	178	0.2
VM – Veterinary Science	2	0.0	0	0.0	0	0.0	1	0.0	3	0.0
WP – Welfare Programs	201	1.3	210	1.1	474	1.9	244	1.9	1 129	1.5
Total	15 988	100.0	19 926	100.0	25 078	100.0	12 867	100.0	73 859	100.0

Source: Public Service Commission hiring and staffing activities files

(a) Lateral and downward movements include deployments. As the appointment process is not captured by the pay system, it is not possible to differentiate between lateral and downward appointments and deployments.

(b) Excludes acting appointments of less than four months.

Table 39: Staffing activities by type and geographic area*April 1, 2010 to March 31, 2011*

Geographic area	Staffing activities within the public service									
	Appointments to the public service		Promotions		Lateral and downward movements (a)		Acting appointments (b)		Total	
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
British Columbia	1 360	8.5	1 389	7.0	1 980	7.9	941	7.3	5 670	7.7
Alberta	905	5.7	943	4.7	1 014	4.0	493	3.8	3 355	4.5
Saskatchewan	531	3.3	486	2.4	523	2.1	265	2.1	1 805	2.4
Manitoba	491	3.1	615	3.1	630	2.5	372	2.9	2 108	2.9
Ontario (except NCR)	2 103	13.2	1 547	7.8	2 341	9.3	1 248	9.7	7 239	9.8
National Capital Region (NCR)	6 562	41.0	11 576	58.1	13 623	54.3	6 718	52.2	38 479	52.1
Quebec (except NCR)	1 964	12.3	1 499	7.5	2 665	10.6	1 338	10.4	7 466	10.1
New Brunswick	820	5.1	481	2.4	779	3.1	466	3.6	2 546	3.4
Nova Scotia	723	4.5	781	3.9	774	3.1	505	3.9	2 783	3.8
Prince Edward Island	72	0.5	126	0.6	154	0.6	111	0.9	463	0.6
Newfoundland and Labrador	290	1.8	249	1.2	264	1.1	213	1.7	1 016	1.4
Yukon	37	0.2	33	0.2	38	0.2	15	0.1	123	0.2
Northwest Territories	57	0.4	59	0.3	96	0.4	27	0.2	239	0.3
Nunavut	44	0.3	33	0.2	38	0.2	8	0.1	123	0.2
Outside Canada	29	0.2	109	0.5	159	0.6	147	1.1	444	0.6
Total	15 988	100.0	19 926	100.0	25 078	100.0	12 867	100.0	73 859	100.0

Source: Public Service Commission hiring and staffing activities files

(a) Lateral and downward movements include deployments. As the appointment process is not captured by the pay system, it is not possible to differentiate between lateral and downward appointments and deployments.

(b) Excludes acting appointments of less than four months.

Table 40: Appointments to the public service to indeterminate and specified term positions greater than three months, by employment equity designated group and geographic area

April 1, 2010 to March 31, 2011

Geographic area	Appointments to the public service by employment equity designated group										
	Women (a)		Total (a)	Members of visible minorities (b)		Persons with disabilities (b)		Aboriginal peoples (b)		Total (b)	
	No.	%	No.	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
British Columbia	601	53.6	1 122	174	21.7	24	3.0	49	6.1	801	100.0
Alberta	462	55.7	830	102	16.9	20	3.3	43	7.1	604	100.0
Saskatchewan	252	58.5	431	21	7.8	4	1.5	42	15.6	270	100.0
Manitoba	295	63.0	468	42	14.4	14	4.8	47	16.1	292	100.0
Ontario (except NCR)	1 047	55.0	1 905	271	21.5	34	2.7	62	4.9	1 263	100.0
National Capital Region (NCR)	3 558	56.4	6 312	985	20.9	124	2.6	150	3.2	4 705	100.0
Quebec (except NCR)	857	51.3	1 671	173	15.6	11	1.0	23	2.1	1 106	100.0
New Brunswick	356	49.9	714	30	7.7	9	2.3	13	3.3	391	100.0
Nova Scotia	316	53.8	587	38	11.3	18	5.4	17	5.1	335	100.0
Prince Edward Island	35	61.4	57	3	8.6	0	0.0	0	0.0	35	100.0
Newfoundland and Labrador	84	57.5	146	*	*	*	*	6	6.7	90	100.0
Yukon	24	64.9	37	6	22.2	0	0.0	3	11.1	27	100.0
Northwest Territories	38	66.7	57	4	9.1	*	*	7	15.9	44	100.0
Nunavut	22	50.0	44	4	12.5	*	*	4	12.5	32	100.0
Outside Canada	4	14.3	28	*	*	*	*	0	0.0	*	100.0
Total	7 951	55.2	14 409	1 856	18.6	264	2.6	466	4.7	9 997	100.0

Source: Public Service Commission hiring and staffing activities files and Public Service Resourcing System

- (a) The figures for women appointed to the public service are extracted from the Public Service Commission (PSC) hiring and staffing activities files. These exclude specified term appointments of less than three months and appointments to separate agencies. These PSC files are based on the Public Works and Government Services Canada pay system.
- (b) The figures for the three other employment equity (EE) designated groups are based on applicants who applied and self-declared through the PSC Public Service Resourcing System in the last two fiscal years and where a match was found in the PSC hiring and staffing activities files as of March 31, 2011. These exclude specified term appointments of less than three months and appointments to separate agencies. The sum of EE designated groups does not equal the total as a person may self-declare in more than one EE designated group and men are included in the total. Consequently, the totals do not match other tables.

The suppression of certain data cells has been applied in order to respect the confidentiality requirements of personal information. They have been replaced by the missing value indicator "**".

Table 41: Staffing activities by type and first official language group*April 1, 2010 to March 31, 2011*

First official language group	Appointments to the public service		Staffing activities within the public service						Total	
			Promotions		Lateral and downward movements (a)		Acting appointments (b)			
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
Anglophones	11 091	70.0	13 407	67.5	15 759	63.1	8 303	64.7	48 560	66.1
Francophones	4 754	30.0	6 443	32.5	9 233	36.9	4 529	35.3	24 959	33.9
Total (c)	15 988	100.0	19 926	100.0	25 078	100.0	12 867	100.0	73 859	100.0

Source: Public Service Commission hiring and staffing activities files

(a) Lateral and downward movements include deployments. As the appointment process is not captured by the pay system, it is not possible to differentiate between lateral and downward appointments and deployments.

(b) Excludes acting appointments of less than four months.

(c) Unknown values are not displayed in this table, but their values are included in the totals. The percentages for first official language groups are calculated using the known first official language values as the respective denominators.

Table 42: Staffing activities by type, first official language group and language requirements of position

April 1, 2010 to March 31, 2011

Language requirements of position	Appointments to the public service					Staffing activities within the public service (a)					Total (b)				
	Anglophones		Francophones		Total	Anglophones		Francophones		Total	Anglophones		Francophones		Total
	No.	%	No.	%		No.	%	No.	%		No.	%	No.	%	No.
Bilingual imperative	1 741	37.8	2 869	62.2	4 617	11 165	40.7	16 241	59.3	27 439	12 906	40.3	19 110	59.7	32 056
Bilingual non-imperative															
- Met (c)	70	76.1	22	23.9	92	988	69.0	444	31.0	1 436	1 058	69.4	466	30.6	1 528
- Must meet (d)	12	92.3	1	7.7	13	242	93.1	18	6.9	261	254	93.0	19	7.0	274
- Not required to meet (e)	1	100.0	0	0.0	1	32	62.7	19	37.3	51	33	63.5	19	36.5	52
English essential	8 290	95.6	380	4.4	8 771	23 447	96.2	921	3.8	24 471	31 737	96.1	1 301	3.9	33 242
French essential	34	3.1	1 061	96.9	1 096	43	2.1	1 958	97.9	2 002	77	2.5	3 019	97.5	3 098
English or French	933	68.9	421	31.1	1 356	1 536	72.0	598	28.0	2 134	2 469	70.8	1 019	29.2	3 490
Total (b)	11 091	70.0	4 754	30.0	15 988	37 469	65.0	20 205	35.0	57 871	48 560	66.1	24 959	33.9	73 859

Source: Public Service Commission hiring and staffing activities files

- (a) Lateral and downward movements include deployments. As the appointment process is not captured by the pay system, it is not possible to differentiate between lateral and downward appointments and deployments. Excludes acting appointments of less than four months.
- (b) Unknown values are not displayed in this table, but their values are included in the totals. The percentages for language components total (b) are calculated using the known first official language values as the respective denominators.
- (c) The person appointed met the language requirements of the position at the time of appointment.
- (d) The person appointed must attain, through language training, the language requirements of the position within two years of the date of the appointment, unless this period is extended for one or more additional periods – of not more than two years in total – in the circumstances prescribed in the *Public Service Official Languages Appointment Regulations*.
- (e) The person appointed is exempt from meeting the language requirements of the position for the duration of the appointment on medical grounds or as a result of their eligibility for an immediate annuity, as specified in the *Public Service Official Languages Exclusion Approval Order*.

Table 43: Student hiring activities and appointments to the public service by recruitment program and geographic area

April 1, 2010 to March 31, 2011

Geographic area	Student hiring activities (a)						Appointments to the public service						Total (d)	
	FSWEP*		RAP* (b)		CO-OP*		PSR* (c)		RPL*		General recruitment			
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
British Columbia	436	5.0	9	3.7	454	9.4	46	3.7	0	0.0	1 314	8.9	2 259	7.6
Alberta	471	5.4	13	5.3	176	3.7	29	2.3	0	0.0	876	6.0	1 565	5.2
Saskatchewan	320	3.6	9	3.7	88	1.8	9	0.7	0	0.0	522	3.5	948	3.2
Manitoba	330	3.8	9	3.7	128	2.7	15	1.2	0	0.0	476	3.2	958	3.2
Ontario (except NCR)	1 277	14.5	34	13.9	447	9.3	156	12.5	0	0.0	1 947	13.2	3 861	12.9
National Capital Region (NCR)	3 573	40.7	90	36.7	2 841	59.1	807	64.5	30	100.0	5 725	38.9	13 066	43.8
Quebec (except NCR)	1 282	14.6	49	20.0	351	7.3	133	10.6	0	0.0	1 831	12.5	3 646	12.2
New Brunswick	436	5.0	9	3.7	71	1.5	23	1.8	0	0.0	797	5.4	1 336	4.5
Nova Scotia	277	3.2	7	2.9	151	3.1	18	1.4	0	0.0	705	4.8	1 158	3.9
Prince Edward Island	187	2.1	5	2.0	26	0.5	5	0.4	0	0.0	67	0.5	290	1.0
Newfoundland and Labrador	119	1.4	4	1.6	58	1.2	5	0.4	0	0.0	285	1.9	471	1.6
Yukon	1	0.0	0	0.0	8	0.2	3	0.2	0	0.0	34	0.2	46	0.2
Northwest Territories	21	0.2	2	0.8	7	0.1	0	0.0	0	0.0	57	0.4	87	0.3
Nunavut	9	0.1	5	2.0	4	0.1	2	0.2	0	0.0	42	0.3	62	0.2
Outside Canada	42	0.5	0	0.0	0	0.0	1	0.1	0	0.0	28	0.2	71	0.2
Total (d)	8 781	100.0	245	100.0	4 810	100.0	1 252	100.0	30	100.0	14 706	100.0	29 824	100.0

Source: Public Service Commission hiring and staffing activities files and Public Service Resourcing System

- (a) The *Student Employment Programs Participants Exclusion Approval Order* and *Student Employment Programs Participants Regulations* apply to participants in the Federal Student Work Experience Program, the Research Affiliate Program, the Post-Secondary Co-op/Internship Program or any other student employment program established by the Treasury Board after consultation with the Public Service Commission, who are hired by organizations whose appointments are subject to the *Public Service Employment Act*.
- (b) The figures under the Research Affiliate Program include appointments of applicants from the current and previous years' campaigns, as not all appointments are completed within the same fiscal year.
- (c) The figures under Post-Secondary Recruitment Program (PSR) include appointments of applicants from the current and previous years' campaigns, as not all appointments are completed within the same fiscal year. The figures also include appointments under the Accelerated Economist Training Program. These figures include appointments of applicants from the Public Service Commission's PSR and exclude appointments of post-secondary graduates made directly by organizations.
- (d) The total 29 824 plus 17 935 casuals equals the overall hiring activity to the public service of 47 759 persons as indicated in Table 36 in Appendix 2.

*** Legend**

FSWEP Federal Student Work Experience Program
CO-OP Co-operative Education/Internship Program
RPL Recruitment of Policy Leaders Program

RAP Research Affiliate Program
PSR Post-Secondary Recruitment Program

Table 44: Staffing activities by type and organization*April 1, 2010 to March 31, 2011*

Organization	Appointments to the public service		Staffing activities within the public service						Total	
			Promotions		Lateral and downward movements (a)		Acting appointments (b)			
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
Agriculture and Agri-Food Canada	594	29.4	661	32.8	495	24.5	267	13.2	2 017	100.0
Assisted Human Reproduction Canada	1	11.1	3	33.3	5	55.6	0	0.0	9	100.0
Atlantic Canada Opportunities Agency	37	20.0	47	25.4	50	27.0	51	27.6	185	100.0
Canada Border Services Agency	635	15.3	869	21.0	1 468	35.5	1 167	28.2	4 139	100.0
Canada Industrial Relations Board	5	17.9	15	53.6	7	25.0	1	3.6	28	100.0
Canada School of Public Service	85	24.3	92	26.3	139	39.7	34	9.7	350	100.0
Canadian Artists and Producers Professional Relations Tribunal	0	0.0	1	100.0	0	0.0	0	0.0	1	100.0
Canadian Environmental Assessment Agency	17	19.3	27	30.7	37	42.0	7	8.0	88	100.0
Canadian Forces Grievance Board	0	0.0	2	28.6	4	57.1	1	14.3	7	100.0
Canadian Grain Commission	58	40.0	56	38.6	22	15.2	9	6.2	145	100.0
Canadian Heritage	72	10.0	183	25.4	293	40.6	173	24.0	721	100.0
Canadian Human Rights Commission	15	19.7	32	42.1	23	30.3	6	7.9	76	100.0
Canadian Intergovernmental Conference Secretariat	2	50.0	0	0.0	2	50.0	0	0.0	4	100.0
Canadian International Development Agency	143	15.9	250	27.8	350	38.9	157	17.4	900	100.0
Canadian International Trade Tribunal	5	17.2	16	55.2	4	13.8	4	13.8	29	100.0
Canadian Radio-television and Telecommunications Commission	11	8.2	60	44.8	37	27.6	26	19.4	134	100.0
Canadian Space Agency	42	21.2	46	23.2	76	38.4	34	17.2	198	100.0
Canadian Transportation Agency	20	28.6	22	31.4	22	31.4	6	8.6	70	100.0

Table 44: Staffing activities by type and organization (cont'd)*April 1, 2010 to March 31, 2011*

Organization	Staffing activities within the public service									
	Appointments to the public service		Promotions		Lateral and downward movements (a)		Acting appointments (b)		Total	
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
Citizenship and Immigration Canada	487	25.4	471	24.5	608	31.7	354	18.4	1 920	100.0
Commission for Public Complaints Against the Royal Canadian Mounted Police	8	26.7	6	20.0	13	43.3	3	10.0	30	100.0
Copyright Board Canada	1	100.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	100.0
Correctional Investigator Canada (The)	2	15.4	6	46.2	5	38.5	0	0.0	13	100.0
Correctional Service Canada	1 319	22.4	1 221	20.8	2 167	36.9	1 171	19.9	5 878	100.0
Courts Administration Service	78	37.5	41	19.7	55	26.4	34	16.3	208	100.0
Economic Development Agency of Canada for the Regions of Quebec	36	24.7	35	24.0	43	29.5	32	21.9	146	100.0
Environment Canada	434	16.6	761	29.2	994	38.1	420	16.1	2 609	100.0
Farm Products Council of Canada	0	0.0	2	50.0	0	0.0	2	50.0	4	100.0
Federal Economic Development Agency for Southern Ontario	50	30.7	47	28.8	59	36.2	7	4.3	163	100.0
Finance Canada (Department of)	59	15.4	183	47.8	107	27.9	34	8.9	383	100.0
Financial Consumer Agency of Canada	9	56.3	4	25.0	2	12.5	1	6.3	16	100.0
Fisheries and Oceans Canada	1 207	28.7	1 081	25.7	1 094	26.0	820	19.5	4 202	100.0
Foreign Affairs and International Trade Canada	370	12.9	806	28.2	1 051	36.7	634	22.2	2 861	100.0
Hazardous Materials Information Review Commission Canada	6	37.5	4	25.0	4	25.0	2	12.5	16	100.0
Health Canada	684	20.0	851	24.9	1 261	36.9	624	18.2	3 420	100.0
Human Resources and Skills Development Canada	1 275	15.4	1 821	22.0	3 150	38.1	2 015	24.4	8 261	100.0
Human Rights Tribunal of Canada	2	40.0	1	20.0	2	40.0	0	0.0	5	100.0

Table 44: Staffing activities by type and organization (cont'd)*April 1, 2010 to March 31, 2011*

Organization	Staffing activities within the public service									
	Appointments to the public service		Promotions		Lateral and downward movements (a)		Acting appointments (b)		Total	
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
Immigration and Refugee Board of Canada	67	20.6	61	18.8	135	41.5	62	19.1	325	100.0
Indian and Northern Affairs Canada	411	18.1	494	21.7	930	40.9	440	19.3	2 275	100.0
Indian Residential Schools Truth and Reconciliation Commission Secretariat	24	68.6	5	14.3	6	17.1	0	0.0	35	100.0
Industry Canada	331	18.7	591	33.4	548	30.9	301	17.0	1 771	100.0
Infrastructure Canada	48	23.4	92	44.9	56	27.3	9	4.4	205	100.0
International Joint Commission	5	62.5	2	25.0	1	12.5	0	0.0	8	100.0
Justice Canada (Department of)	485	25.2	438	22.7	798	41.4	206	10.7	1 927	100.0
Library and Archives Canada	83	22.5	91	24.7	85	23.0	110	29.8	369	100.0
Military Police Complaints Commission of Canada	3	37.5	2	25.0	1	12.5	2	25.0	8	100.0
NAFTA Secretariat – Canadian Section	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	100.0	1	100.0
National Defence (Public Service Employees)	2 113	28.5	2 368	31.9	2 223	30.0	718	9.7	7 422	100.0
National Energy Board	53	31.5	60	35.7	33	19.6	22	13.1	168	100.0
Natural Resources Canada	347	26.0	421	31.5	355	26.6	212	15.9	1 335	100.0
Office of the Chief Electoral Officer	114	39.9	51	17.8	87	30.4	34	11.9	286	100.0
Office of the Commissioner for Federal Judicial Affairs	2	8.0	7	28.0	8	32.0	8	32.0	25	100.0
Office of the Commissioner of Official Languages	9	15.8	20	35.1	19	33.3	9	15.8	57	100.0
Office of the Governor General's Secretary	11	26.2	7	16.7	13	31.0	11	26.2	42	100.0
Office of the Public Sector Integrity Commissioner of Canada	6	37.5	2	12.5	5	31.3	3	18.8	16	100.0
Office of the Registrar of Lobbyists	2	18.2	7	63.6	2	18.2	0	0.0	11	100.0

Table 44: Staffing activities by type and organization (cont'd)*April 1, 2010 to March 31, 2011*

Organization	Appointments to the public service		Staffing activities within the public service						Total	
			Promotions		Lateral and downward movements (a)		Acting appointments (b)			
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
Office of the Superintendent of Financial Institutions Canada	60	35.3	49	28.8	52	30.6	9	5.3	170	100.0
Offices of the Information and Privacy Commissioners of Canada	16	19.0	24	28.6	29	34.5	15	17.9	84	100.0
Parole Board of Canada	21	13.5	33	21.3	74	47.7	27	17.4	155	100.0
Patented Medicine Prices Review Board Canada	6	30.0	6	30.0	6	30.0	2	10.0	20	100.0
Privy Council Office	73	17.8	138	33.6	150	36.5	50	12.2	411	100.0
Public Health Agency of Canada	239	19.2	346	27.8	463	37.2	196	15.8	1 244	100.0
Public Prosecution Service of Canada	84	27.0	101	32.5	111	35.7	15	4.8	311	100.0
Public Safety Canada	75	16.8	138	30.9	184	41.2	50	11.2	447	100.0
Public Servants Disclosure Protection Tribunal Canada	0	0.0	1	100.0	0	0.0	0	0.0	1	100.0
Public Service Commission of Canada	46	10.4	95	21.4	252	56.8	51	11.5	444	100.0
Public Service Labour Relations Board	12	44.4	8	29.6	5	18.5	2	7.4	27	100.0
Public Works and Government Services Canada	1 226	20.8	1 719	29.2	2 026	34.4	915	15.5	5 886	100.0
Registrar of the Supreme Court of Canada	34	50.0	15	22.1	11	16.2	8	11.8	68	100.0
Registry of the Competition Tribunal	0	0.0	0	0.0	1	50.0	1	50.0	2	100.0
Registry of the Specific Claims Tribunal	3	50.0	2	33.3	1	16.7	0	0.0	6	100.0
Royal Canadian Mounted Police (Public Service Employees)	404	14.3	1 137	40.4	1 006	35.7	269	9.6	2 816	100.0
Statistics Canada	1 014	44.3	565	24.7	443	19.4	267	11.7	2 289	100.0
Status of Women Canada	13	27.1	7	14.6	20	41.7	8	16.7	48	100.0

Table 44: Staffing activities by type and organization (cont'd)*April 1, 2010 to March 31, 2011*

Organization	Staffing activities within the public service									
	Appointments to the public service		Promotions		Lateral and downward movements (a)		Acting appointments (b)		Total	
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
Transport Canada	329	21.7	370	24.5	463	30.6	351	23.2	1 513	100.0
Transportation Appeal Tribunal of Canada	0	0.0	3	60.0	2	40.0	0	0.0	5	100.0
Transportation Safety Board of Canada	8	15.7	18	35.3	16	31.4	9	17.6	51	100.0
Treasury Board of Canada Secretariat	186	15.3	433	35.6	431	35.4	168	13.8	1 218	100.0
Veterans Affairs Canada	214	22.8	223	23.8	338	36.0	163	17.4	938	100.0
Western Economic Diversification Canada	42	23.1	53	29.1	40	22.0	47	25.8	182	100.0
Total	15 988	21.6	19 926	27.0	25 078	34.0	12 867	17.4	73 859	100.0

Source: Public Service Commission hiring and staffing activities files

(a) Lateral and downward movements include deployments. As the appointment process is not captured by the pay system, it is not possible to differentiate between lateral and downward appointments and deployments.

(b) Excludes acting appointments of less than four months.

Note: The difference between the number of organizations in this table (79) and the number of organizations who have signed an Appointment Delegation and Accountability Instrument (83) is related to organizations that do not show as separate entities in the Public Works and Government Services Canada pay system, which means for these organizations the Public Service Commission cannot show population and/or hiring and staffing activities.

Table 45: *Public Service Employment Act* population changes by organization

March 2010 to March 2011

Organization	Indeterminate, specified term, casual and student population			
	March 2010	March 2011	Difference	% change over last year
	No.	No.		
Agriculture and Agri-Food Canada	6 935	6 954	19	0.3
Assisted Human Reproduction Canada	13	16	3	23.1
Atlantic Canada Opportunities Agency	764	753	-11	-1.4
Canada Border Services Agency	14 396	14 385	-11	-0.1
Canada Industrial Relations Board	94	90	-4	-4.3
Canada School of Public Service	1 015	1 008	-7	-0.7
Canadian Artists and Producers Professional Relations Tribunal	7	7	0	0.0
Canadian Environmental Assessment Agency	132	239	107	81.1
Canadian Forces Grievance Board	35	35	0	0.0
Canadian Grain Commission	689	652	-37	-5.4
Canadian Heritage	2 334	2 045	-289	-12.4
Canadian Human Rights Commission	197	196	-1	-0.5
Canadian Intergovernmental Conference Secretariat	24	23	-1	-4.2
Canadian International Development Agency	1 951	1 978	27	1.4
Canadian International Trade Tribunal	76	76	0	0.0
Canadian Radio-television and Telecommunications Commission	423	411	-12	-2.8
Canadian Space Agency	709	762	53	7.5
Canadian Transportation Agency	250	252	2	0.8
Citizenship and Immigration Canada	4 731	4 975	244	5.2
Commission for Public Complaints Against the Royal Canadian Mounted Police	60	63	3	5.0
Copyright Board Canada	13	11	-2	-15.4
Correctional Investigator Canada (The)	28	36	8	28.6
Correctional Service Canada	17 709	18 288	579	3.3
Courts Administration Service	629	623	-6	-1.0
Economic Development Agency of Canada for the Regions of Quebec	452	455	3	0.7
Environment Canada	7 576	7 159	-417	-5.5

Table 45: *Public Service Employment Act* population changes by organization (cont'd)

March 2010 to March 2011

Organization	Indeterminate, specified term, casual and student population			
	March 2010	March 2011	Difference	% change over last year
	No.	No.		
Farm Products Council of Canada	15	16	1	6.7
Federal Economic Development Agency for Southern Ontario	0	208	208	–
Finance Canada (Department of)	800	802	2	0.2
Financial Consumer Agency of Canada	54	60	6	11.1
Fisheries and Oceans Canada	11 156	11 001	-155	-1.4
Foreign Affairs and International Trade Canada	7 692	7 484	-208	-2.7
Hazardous Materials Information Review Commission Canada	37	45	8	21.6
Health Canada	10 564	10 401	-163	-1.5
Human Resources and Skills Development Canada	26 002	24 653	-1 349	-5.2
Human Rights Tribunal of Canada	18	20	2	11.1
Immigration and Refugee Board of Canada	846	915	69	8.2
Indian and Northern Affairs Canada	5 442	5 498	56	1.0
Indian Residential Schools Truth and Reconciliation Commission Secretariat	17	41	24	141.2
Industry Canada	5 763	5 576	-187	-3.2
Infrastructure Canada	331	372	41	12.4
International Joint Commission	27	29	2	7.4
Justice Canada (Department of)	4 989	5 155	166	3.3
Library and Archives Canada	1 147	1 183	36	3.1
Military Police Complaints Commission of Canada	14	13	-1	-7.1
NAFTA Secretariat – Canadian Section	7	0	-7	-100.0
National Defence (Public Service Employees)	27 282	27 385	103	0.4
National Energy Board	350	382	32	9.1
Natural Resources Canada	4 949	4 935	-14	-0.3
Office of the Chief Electoral Officer	546	705	159	29.1
Office of the Commissioner for Federal Judicial Affairs	71	68	-3	-4.2
Office of the Commissioner of Official Languages	173	163	-10	-5.8

Table 45: *Public Service Employment Act* population changes by organization (cont'd)

March 2010 to March 2011

Organization	Indeterminate, specified term, casual and student population			
	March 2010	March 2011	Difference	% change over last year
	No.	No.		
Office of the Governor General's Secretary	159	183	24	15.1
Office of the Public Sector Integrity Commissioner of Canada	22	26	4	18.2
Office of the Registrar of Lobbyists	25	26	1	4.0
Office of the Superintendent of Financial Institutions Canada	541	561	20	3.7
Offices of the Information and Privacy Commissioners of Canada	248	252	4	1.6
Parole Board of Canada	367	368	1	0.3
Patented Medicine Prices Review Board Canada	59	66	7	11.9
Privy Council Office	875	893	18	2.1
Public Health Agency of Canada	2 798	2 895	97	3.5
Public Prosecution Service of Canada	854	884	30	3.5
Public Safety Canada	1 115	1 110	-5	-0.4
Public Servants Disclosure Protection Tribunal Canada	6	4	-2	-33.3
Public Service Commission of Canada	1 044	995	-49	-4.7
Public Service Labour Relations Board	81	81	0	0.0
Public Works and Government Services Canada	13 736	14 382	646	4.7
RCMP External Review Committee	6	5	-1	-16.7
Registrar of the Supreme Court of Canada	218	209	-9	-4.1
Registry of the Competition Tribunal	12	10	-2	-16.7
Registry of the Specific Claims Tribunal	6	9	3	50.0
Royal Canadian Mounted Police (Public Service Employees)	6 249	6 147	-102	-1.6
Statistics Canada	5 557	6 422	865	15.6
Status of Women Canada	92	101	9	9.8
Transport Canada	5 523	5 551	28	0.5
Transportation Appeal Tribunal of Canada	7	8	1	14.3

Table 45: *Public Service Employment Act* population changes by organization (cont'd)

March 2010 to March 2011

Organization	Indeterminate, specified term, casual and student population			
	March 2010	March 2011	Difference	% change over last year
	No.	No.		
Transportation Safety Board of Canada	213	208	-5	-2.3
Treasury Board of Canada Secretariat	2 093	2 171	78	3.7
Veterans Affairs Canada	4 096	4 062	-34	-0.8
Western Economic Diversification Canada	509	478	-31	-6.1
Total	216 045	216 709	664	0.3

Source: Public Service Commission population files

Note: The difference between the number of organizations identified in this table (80) and the number of organizations who have signed an Appointment Delegation and Accountability Instrument (83) is related to organizations that do not show as separate entities in the Public Works and Government Services Canada (PWGSC) pay system, which means for these organizations the Public Service Commission cannot show population and/or hiring and staffing activities.

The population counts are taken from the incumbent file. The incumbent file, which comes from the Treasury Board of Canada Secretariat, is an extract from the PWGSC pay system and may vary from counts maintained in organizational human resource systems.

Table 46: Priority administration (public service total)

Number of priority entitlements registered and number of placements and other removals, by priority type

April 1, 2010 to March 31, 2011

Priority type	Carry-over (a)	New cases	Total (carry-over + new cases)	Appointed	Resigned and/or retired	Expired	Other removal (b)	Total outflows	Active at end of period
Leave of absence (sec. 41)	407	356	763	157	43	48	52	300	463
Layoff (sec. 41)	12	7	19	0	0	13	2	15	4
Total – Statutory priorities	419	363	782	157	43	61	54	315	467
Surplus (sec. 5)	314	226	540	240(c)	55	0	50	345	195
Disabled employee (sec. 7)	71	69	140	25	2	12	28	67	73
Medically released CF/RCMP (sec. 8)	264	249	513	154	0	68	1	223	290
Relocation of spouse (sec. 9)	405	447	852	166	19	39	178	402	450
Reinstatement to higher level (sec. 10)	78	137	215	26	1	71	0	98	117
Governor General's exempt staff (sec. 6)	0	2	2	0	0	0	0	0	2
Surviving spouse or common law partner (sec. 8.1)	0	4	4	1	0	0	0	1	3
Total – Regulatory priorities	1 132	1 134	2 266	612	77	190	257	1 136	1 130
Total	1 551	1 497	3 048	769	120	251	311	1 451	1 597

(a) The number of carry-overs from March 31, 2010 differ from the number of active cases at March 31, 2010 published in last year's Annual Report due to priority registrations received late in March 2010 and activated after the start of the new fiscal year. The validation of data to the Priority Information Management System may also be a factor.

(b) Priority type changes are included in "other removal."

(c) Although the priority entitlement for surplus employees is established in the *Public Service Employment Regulations*, s.40 of the *Public Service Employment Act* provides deputy heads with the authority to place their own organization's surplus employees before considering other priority persons. Surplus employees within their home organizations accounted for 160 of the 240 appointments in 2010-2011.

Notes: See "Priority administration" under Appendix 2 – Statistical Tables notes

Table 47: Post-secondary Recruitment (PSR) campaign applicants (fall 2010) by geographic area of residence

April 1, 2010 to March 31, 2011

Geographic area of residence	PSR applicants ¹	
	No.	%
British Columbia	1 703	8.2
Alberta	706	3.4
Saskatchewan	174	0.8
Manitoba	402	1.9
Ontario	9 636	46.4
Quebec	6 953	33.4
New Brunswick	273	1.3
Nova Scotia	433	2.1
Prince Edward Island	111	0.5
Newfoundland and Labrador	163	0.8
Yukon	5	0.0
Northwest Territories	11	0.1
Nunavut	1	0.0
Outside Canada	223	1.1
Total	20 794	100.0

Source: Public Service Resourcing System

¹ These numbers exclude cancelled advertisements.

Table 47(a): Post-secondary Recruitment (PSR) campaign applicants (fall 2010) by geographic area of residence for Ontario (except NCR), National Capital Region (NCR) and Quebec (except NCR)

April 1, 2010 to March 31, 2011

Geographic area of residence	PSR applicants ¹	
	No.	%
Ontario (except NCR)	5 603	27.0
National Capital Region (NCR)	5 331	25.6
Quebec (except NCR)	5 655	27.2

Source: Public Service Resourcing System

¹ These numbers exclude cancelled advertisements.

Table 48: Federal Student Work Experience Program (FSWEP) applicants by geographic area of residence and level of education

April 1, 2010 to March 31, 2011

Geographic area of residence	FSWEP applicants	Level of education		
		University	College	Secondary
British Columbia	3 803	3 016	596	191
Alberta	2 179	1 649	339	191
Saskatchewan	1 072	890	91	91
Manitoba	1 873	1 566	161	146
Ontario	25 286	20 665	3 274	1 347
Quebec	12 529	8 686	3 265	578
New Brunswick	1 875	1 526	161	188
Nova Scotia	1 738	1 393	179	166
Prince Edward Island	913	669	90	154
Newfoundland and Labrador	619	506	71	42
Yukon	18	13	2	3
Northwest Territories	80	54	19	7
Nunavut	12	10	2	0
Outside Canada	141	117	17	7
Total	52 138	40 760	8 267	3 111

Source: Public Service Resourcing System

Table 48(a): Federal Student Work Experience Program (FSWEP) applicants by geographic area of residence and level of education for Ontario (except NCR), National Capital Region (NCR) and Quebec (except NCR)

April 1, 2010 to March 31, 2011

Geographic area of residence	FSWEP applicants	Level of education		
		University	College	Secondary
Ontario (except NCR)	12 323	9 850	1 741	732
National Capital Region (NCR)	17 008	13 364	2 838	806
Quebec (except NCR)	8 484	6 137	1 960	387

Source: Public Service Resourcing System

Table 49: Federal Student Work Experience Program (FSWEP) applicants by geographic area of residence and level of education for the 2009 campaign

2009 Campaign only¹ – Start date October 15, 2009 – End date September 30, 2010

Geographic area of residence	FSWEP applicants	Level of education		
		University	College	Secondary
British Columbia	3 731	2 985	528	218
Alberta	2 279	1 669	441	169
Saskatchewan	1 022	867	77	78
Manitoba	1 876	1 563	171	142
Ontario	24 832	20 129	3 264	1 439
Quebec	12 040	8 225	3 177	638
New Brunswick	1 852	1 502	151	199
Nova Scotia	1 761	1 380	208	173
Prince Edward Island	912	682	87	143
Newfoundland and Labrador	599	500	64	35
Yukon	27	20	4	3
Northwest Territories	67	45	13	9
Nunavut	12	9	1	2
Outside Canada	55	46	6	3
Total	51 065	39 622	8 192	3 251

Source: Public Service Resourcing System

¹ The Public Service Commission's FSWEP Program is an annual campaign to recruit and hire secondary and post-secondary students during a school year. The campaign commences in early October of each year inviting students to apply and be considered for employment for the fall, winter, spring and summer school terms.

Table 49(a): Federal Student Work Experience Program (FSWEP) applicants by geographic area of residence and level of education for Ontario (except NCR), National Capital Region (NCR) and Quebec (except NCR) for the 2009 campaign

2009 Campaign only¹ – Start date October 15, 2009 – End date September 30, 2010

Geographic area of residence	FSWEP applicants	Level of education		
		University	College	Secondary
Ontario (except NCR)	12 801	10 171	1 804	826
National Capital Region (NCR)	15 306	11 960	2 541	805
Quebec (except NCR)	8 765	6 223	2 096	446

Source: Public Service Resourcing System

¹ The Public Service Commission's FSWEP Program is an annual campaign to recruit and hire secondary and post-secondary students during a school year. The campaign commences in early October of each year inviting students to apply and be considered for employment for the fall, winter, spring and summer school terms.

Table 50: Applicants to external advertisements compared to the Canadian workforce population

April 1, 2010 to March 31, 2011

Geographic area of residence	Applicants to external advertisements %	Canadian workforce population %
British Columbia	9.7	13.2
Alberta	6.9	11.6
Saskatchewan	2.0	3.0
Manitoba	3.6	3.5
Ontario	45.6	39.0
Quebec	23.0	22.9
New Brunswick	3.1	2.1
Nova Scotia	3.1	2.6
Prince Edward Island	0.7	0.4
Newfoundland and Labrador	1.2	1.4
Yukon	0.1	0.1
Northwest Territories	0.2	0.1
Nunavut	0.1	0.1
Total	100.0	100.0

Source: Public Service Resourcing System and Statistics Canada 2011 Labour Force Survey

Table 51: Applications and appointments for nationally advertised jobs by geographic area – Officer level

April 1, 2010 to March 31, 2011

Geographic area of work location	Advertisements ^(a)	Applications ^(b)		Appointments to the public service ^(c)	
	No.	No.	From other geographic areas of residence %	No.	From other geographic areas of residence %
British Columbia	704	72 027	45.3	375	9.1
Alberta	376	26 152	71.9	219	17.8
Saskatchewan	105	7 798	73.3	113	19.5
Manitoba	89	7 068	66.9	128	15.6
Ontario (except NCR)	262	44 962	34.3	541	13.9
National Capital Region (NCR)	661	164 567	41.9	3 392	22.3
Quebec (except NCR)	264	37 434	34.4	398	6.8
New Brunswick	100	11 131	57.2	150	14.0
Nova Scotia	101	11 579	67.6	181	40.3
Prince Edward Island	21	1 989	79.5	17	17.7
Newfoundland and Labrador	30	3 687	73.6	45	11.1
Yukon	18	872	89.9	19	68.4
Northwest Territories	28	1 594	90.3	31	45.2
Nunavut	29	2 637	89.4	23	52.2
Outside Canada	0	0	0.0	2	100.0
Total	2 788	393 497	46.0	5 634	19.8

Source: Public Service Commission (PSC) hiring and staffing activities files and the Public Service Resourcing System (PSRS)

^(a) Advertisements with more than one work location are counted as multiple advertisements (one for each work location) which may impact geographic distribution. Excludes advertisements containing more than one group/level.

^(b) An application is counted multiple times when it is received for an advertisement containing multiple work locations.

^(c) This information is derived by matching the home address of the applicants (from the PSRS) to the job geographic area of those applicants who were appointed to the public service in 2010-2011 (from the PSC hiring and staffing activities files). Due to timing and data quality issues, the PSC was only able to match approximately 70% of the appointments with the PSRS. Excludes specified terms of less than six months, the Executive Group and separate agencies.

Table 52: Applications and appointments for nationally advertised jobs by geographic area – Non-officer level

April 1, 2010 to March 31, 2011

Geographic area of work location	Advertisements ^(a)	Applications ^(b)		Appointments to the public service ^(c)	
	No.	No.	From other geographic areas of residence %	No.	From other geographic areas of residence %
British Columbia	109	18 553	32.3	253	4.4
Alberta	245	21 069	68.5	289	20.4
Saskatchewan	49	5 289	65.7	113	7.1
Manitoba	47	6 908	52.0	105	0.0
Ontario (except NCR)	80	26 490	25.7	453	6.8
National Capital Region (NCR)	166	97 653	31.0	920	13.6
Quebec (except NCR)	131	26 668	16.9	448	2.7
New Brunswick	21	4 090	41.1	147	6.1
Nova Scotia	92	9 990	49.7	102	10.8
Prince Edward Island	12	2 417	52.5	9	0.0
Newfoundland and Labrador	11	1 687	54.3	18	22.2
Yukon	5	292	83.6	7	14.3
Northwest Territories	37	1 695	91.2	11	27.3
Nunavut	3	139	86.3	7	28.6
Outside Canada	0	0	0.0	0	0.0
Total	1 008	222 940	36.0	2 882	9.6

Source: Public Service Commission (PSC) hiring and staffing activities files and the Public Service Resourcing System (PSRS)

^(a) Advertisements with more than one work location are counted as multiple advertisements (one for each work location) which may impact geographic distribution. Excludes advertisements containing more than one group/level.

^(b) An application is counted multiple times when it is received for an advertisement containing multiple work locations.

^(c) This information is derived by matching the home address of the applicants (from the PSRS) to the job geographic area of those applicants who were appointed to the public service in 2010-2011 (from the PSC hiring and staffing activities files). Due to timing and data quality issues, the PSC was only able to match approximately 70% of the appointments with the PSRS. Excludes specified terms of less than six months, the Executive Group and separate agencies.

Appendix 3

Additional terms and conditions imposed on authorities delegated to organizations following results of Public Service Commission oversight activities (in effect March 31, 2011)*

Health Canada

The organization will submit semi-annual reports to the PSC (one through the Departmental Staffing Accountability Report) on the implementation of the PSC audit report recommendations and on its staffing activities (effective August 21, 2009).

The organization will submit an action plan that outlines how it intends to respond to the PSC audit recommendations (effective August 21, 2009).

Note: The above two conditions were removed as of July 2011.

Infrastructure Canada

The organization will submit semi-annual reports to the PSC (one through the Departmental Staffing Accountability Report) on the implementation of the PSC audit report recommendations and on its staffing activities (effective June 22, 2009).

The organization will submit all documentation and minutes of its Human Resources (HR) Committee (which is now referred to as the People Management Committee) related to staffing (effective June 22, 2009).

Parole Board of Canada

The Chairperson and the Executive Director General of the Parole Board of Canada are the sole authorities to make specified period and indeterminate appointments within the organization, excluding acting appointments, student and casual employments (effective July 12, 2010).

A special advisor has been assigned from the PSC to work with the organization to provide advice and support to the Chairperson of the Parole Board of Canada in exercising delegated appointment authorities in compliance with the *Public Service Employment Act*, the PSC Appointment Framework and the Appointment Delegation and Accountability Instrument and in improving appointment-related capacity in the organization (effective July 22, 2010).

The organization will submit semi-annual reports to the PSC (one through the Departmental Staffing Accountability Report) on the implementation of the PSC audit report recommendations and on its staffing activities (effective July 12, 2010).

Royal Canadian Mounted Police

A special advisor from the PSC has been assigned to work with the organization to provide advice and support to the Commissioner regarding the implementation of the recommendations of the PSC audit report (effective April 1, 2008).

On a transactional basis, a sub-delegated HR person can authorize an appointment only when they are at a level equal or superior to that of the hiring manager (effective July 1, 2009).

On a transactional basis, any sub-delegated HR person can authorize an acting appointment of less than four months (except EX Group) for encumbered positions only (effective February 2, 2009).

The organization will submit semi-annual reports to the PSC (one through the Departmental Staffing Accountability Report) on the implementation of the PSC audit report recommendations and on its staffing activities (effective April 1, 2008).

Note: The two conditions associated to sub-delegation of appointment authority were removed as of June 2011.

*Conditions for appointments, advertised or non-advertised, from inside or outside the public service.

Appendix 4

Summary of audits and studies underway or planned for release in 2012 and 2013

The Public Service Commission's (PSC) authority to conduct audits is defined in the *Public Service Employment Act* (PSEA). This authority includes 82 organizations that have signed an Appointment Delegation and Accountability Instrument with the PSC and are covered under the PSEA. As a result of the oversight review, the PSC implemented an audit cycle of seven years, from 2009 to 2015, to audit all organizations.

The PSC selects organizations to include in the audit and studies plan, based on a number of factors such as risk assessments and monitoring results as well as completing the established audit cycle of seven years to audit all organizations. To ensure a balanced view of staffing in the federal public service, a mix of organizations is selected, based on size and identified risks.

Under way or planned 2012	
Organizational follow-up audit	Size of organization
Canada Border Services Agency	Large
Health Canada	Large
Infrastructure Canada	Small
Organizational audit	Size of organization
Canadian International Development Agency	Medium
Canadian Radio-television and Telecommunications Commission	Small
Copyright Board of Canada	Micro
Department of Justice Canada	Large
Hazardous Materials Information Review Commission	Micro
Industry Canada	Large
International Joint Commission	Micro
Office of the Information Commissioner of Canada	Small
Passport Canada	Large
Public Prosecution Service of Canada	Medium
Public Works and Government Services Canada	Large
Transportation Safety Board of Canada	Small
Study	
External Recruitment	
Statistical Study on Persons with Disabilities	
Study on Assessment Tools	

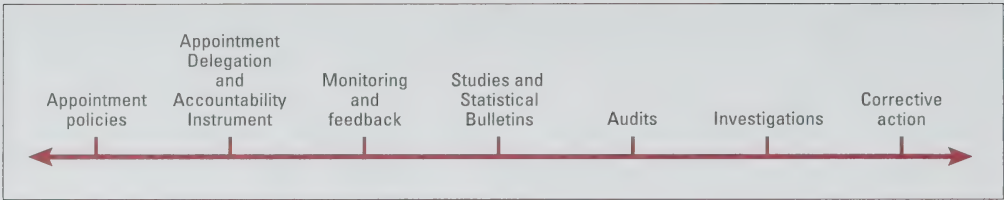
Under way or planned 2013

Organizational follow-up audit	Size of organization
Parole Board of Canada	Small
Royal Canadian Mounted Police	Large
Organizational audit	Size of organization
Canada Industrial Relations Board	Micro
Canada School of Public Service	Medium
Canadian Environmental Assessment Agency	Small
Canadian Intergovernmental Conference Secretariat	Micro
Canadian Transportation Agency	Small
Department of Finance Canada	Medium
National Defence	Large
Office of the Commissioner for Federal Judicial Affairs Canada	Micro
Office of the Secretary to the Governor General	Small
Patented Medicine Prices Review Board	Micro
Public Health Agency of Canada	Large
Public Service Commission of Canada	Medium
Registry of the Competition Tribunal	Micro
Statistics Canada	Large
Veterans Review and Appeal Board Canada	Micro
Government-wide audit	
Follow-up to the Government-wide Audit of Executive Appointments	
Study	
Effectiveness of National Area of Selection	
Use of Merit Criteria	
Use of Non-advertised Processes	

Note: Large organizations have more than 2 000 employees, medium organizations have between 500 to 1 999 employees, small organizations have between 100 to 499 employees and micro organizations have fewer than 100 employees.

Appendix 5A

Public Service Commission oversight continuum



Appointment policies

The first element of the continuum is the Public Service Commission (PSC) suite of policies that, along with the *Public Service Employment Act* (PSEA) and its Regulations, provide direction and guidance to organizations on the minimum requirements for their staffing systems.

The PSC’s Appointment Policy was developed in accordance with the PSEA, which gives the PSC authority to establish policy on the manner of making and revoking appointments and taking corrective action. The Policy is composed of a number of policies on specific subjects that correspond to key decision points in appointment processes and should be read in conjunction with the *Public Service Employment Regulations*. There are also a number of Exclusion Approval Orders that exempt some appointments from the application of all or part of the PSEA and therefore from the application of some or all of these policies.

Appointment Delegation and Accountability Instrument

The Appointment Delegation and Accountability Instrument (ADAI), which the deputy head must sign in order to receive and exercise delegated authority, spells out all of the authorities and obligations of deputy heads and heads of agencies who accept responsibility for the exercise of that authority. The ADAI forms the basis of the contract between the PSC and departments and agencies. All deputy heads whose organizations are subject to the PSEA have signed an ADAI with the PSC.

Monitoring and feedback

The PSC monitors trends and activities to identify government-wide issues and practices that could pose a risk to the integrity of the staffing system.

While providing more flexibility in the appointment process, the PSEA also requires that those delegated and sub-delegated to make appointment decisions (e.g. deputy heads, managers) be accountable to the PSC for the proper use of their delegated authorities. The performance of the public service organizations that have delegated appointment authorities is therefore to be monitored on an ongoing basis. The PSC assesses their staffing performance through a risk management perspective and reports to Parliament on the health of the public service appointment system.

The Commission holds deputy heads accountable for the exercise of delegated staffing authorities by:

- Providing a Staffing Management Accountability Framework;
- Monitoring appointment patterns, information gathering and risk assessment;
- Requiring deputy heads to report on their management of delegated staffing; and
- Providing feedback to delegated organizations so they can take action to improve their staffing system and ultimately to protect merit in the overall system.

Studies and Statistical Bulletins

Studies are conducted to enhance understanding of the staffing system, draw attention to potential staffing issues and to identify lessons learned and good practices. Since they address issues that need clarification or are of particular interest to Parliament and the public, studies are largely exploratory in nature, bringing together a range of methodologies to explore these topics. While normally more descriptive than audits, studies can both provide guidance to other oversight functions on ways to assess these topics in the future and help improve policies on appointment processes related to them.

Statistical Bulletins are a new product developed to provide factual information on specific issues related to the hiring and staffing activities in the federal public service.

Audits

Audits are objective and systematic examinations of activities that provide an independent assessment of the performance and management of those activities. These can include:

- **Government-wide audits** — These cover cross-cutting issues and staffing activities across several departments and agencies. The PSC may, when appropriate, base its conclusions on a sample of organizations. Government-wide audits provide independent assessments of the performance and management of staffing activities in organizations subject to the PSEA. They provide objective information, advice and assurance to Parliament and, ultimately, to Canadians on the integrity of the appointment process in the federal public service.
- **Entity audits** — These cover the staffing activities and issues of individual government departments and agencies. Generally, the objectives of these audits are to determine whether an organization has the appropriate framework, systems and practices in place to manage its staffing activities and to determine whether staffing activities complied with the PSEA, other governing authorities and policies and the instrument of delegation signed with the PSC. The PSC may make recommendations to deputy heads and heads of agencies in its audit reports and conduct follow-up audits to ensure that the organization has taken the corrective actions prescribed to resolve the issues raised.

- **Follow-up audits** — As a result of its audits, the PSC makes recommendations to departments and agencies for improvements to their staffing systems and practices. The PSC may also remove or impose conditions on the delegation of staffing authority. It monitors the implementation of the recommendations and conducts follow-up audits. In those situations in which the PSC has imposed conditions on the delegation of staffing authority, it proceeds with follow-up audits when the results of the monitoring activities indicate that significant improvements have been made and the organization may be in a position for the PSC to remove those conditions.

Investigations

The PSEA provides the PSC with the authority to investigate staffing activities and political activities in the following cases:

- External appointments;
- Internal appointments, if not delegated;
- Delegated internal appointments, at the request of deputy heads;
- Appointments involving possible political influence;
- Appointment processes in which fraud is suspected; and
- Allegations of improper political activities.

When the PSC receives allegations of improper political activities by public servants, it determines if an investigation will be initiated and then conducts the investigation.

Under the PSEA, deputy heads are responsible for conducting their own investigations into the internal processes that they carry out under their delegated authority before revoking an appointment or taking corrective action. Deputy heads can choose to conduct their own investigations or ask the PSC to do so on their behalf. Decisions with regard to corrective measures remain with the deputy head.

In addition to its investigative role, the PSC also has the authority to look at internal appointment processes by means of an audit. This occurs when the PSC receives information about a possible error, omission or improper conduct in an internal appointment process. In such cases, the PSC reviews the information and determines whether an investigation has been, or should be, conducted. If so, a recommendation will be made to the deputy head to that effect and the PSC will offer to conduct the investigation on behalf of the deputy head. If the deputy head takes no action, the PSC may, on its own initiative, conduct an audit into the process.

Corrective action

The PSC's accountability and oversight activities occasionally bring to light problems that can affect the circumstances of an individual or that could even pose a risk to the integrity of the staffing system. If a problem can be addressed through a system-wide solution or directive, the PSC can put in place the appropriate regulation or policy. In other situations when monitoring, audits or investigations reveal practices that do not conform to the statutory and policy framework of the staffing system, the Commission has the authority to address the issues.

For founded investigations, the Commission can take corrective action that encompasses a range of activities:

- In case of irregularities in a staffing process, the PSC can require that part or all of the process be re-done or re-evaluated, for example, the re-evaluation of a written test; and
- In certain cases, the PSEA authorizes the PSC to revoke appointments. This may occur, for example, if an investigation reveals an error, an omission or improper conduct during an external appointment process, if fraud occurred during an appointment process or if a process was subject to political influence.

Since the staffing system is based on delegation of authority from the PSC to deputy heads, the PSC can also, as a result of oversight activities, impose limits or conditions on the exercise of appointment authorities in a department or agency. In more serious cases, it can withdraw delegation entirely.

These tools are managed in a highly integrated way and contribute to the assessment of integrity of the staffing system. The result of this assessment is reported annually to Parliament. The PSC may also table special reports to Parliament on any matter within the scope of its powers and functions. In addition to providing regular and special reports to Parliament, including those related to audit findings, the PSC makes appearances before various parliamentary committees. The PSC places a high importance on its relationship with Parliament, given its responsibilities for ensuring the overall integrity of the appointment system and the political neutrality of the public service.

Appendix 5B

Review of Public Service Commission Oversight – Summary of progress on recommendations

Stakeholder communications

Committee recommendations	Progress to date
<p>1. To streamline its reporting to Parliament, the Public Service Commission (PSC) should consider providing Parliament with a consolidated report summarizing the results of departmental audit activities while continuing to provide departments with the results of their individual audits. To ensure transparency of reporting, departmental audit reports need to continue to be easily accessible to the public by being placed on the PSC Web site.</p>	<p>Implemented.</p> <p>In 2010-2011, the PSC tabled its audit reports in Parliament in a consolidated report format.</p>
<p>2. To improve collaboration between the PSC and departments and central agencies, essential to effective oversight, the PSC needs to create a regular forum for dialogue on staffing and oversight with deputy heads of departments and central agencies.</p>	<p>Integrated into ongoing operations.</p> <p>The PSC Appointment Policy review team consulted on a regular basis with the Office of the Chief Human Resources Officer.</p> <p>The Independent Review Committee's Report was provided to the Clerk's Deputy Minister Committee on Public Service Renewal.</p> <p>The PSC developed a Communications and Outreach Strategy which includes sharing its annual audit plan with the central agencies. The audit plan is also posted on-line.</p>
<p>3. To improve communication between the PSC and public service bargaining agents, the PSC needs to regularize its meetings with leaders of bargaining agents.</p>	<p>Integrated into ongoing operations.</p> <p>Since spring 2010, the Public Service Commission Advisory Council, which consists of representatives from the bargaining agents, organizations and the PSC, has met regularly to discuss issues of common concern related to the <i>Public Service Employment Act</i> (PSEA), including the PSC's assessment of the Act</p>
<p>4. To address changes in leadership and renewal of the public service, the PSC needs to continue to communicate its oversight framework and ensure ongoing orientation and training for deputy heads, line managers and human resources (HR) specialists. Bargaining agents should be invited to participate in orientation and training sessions, where appropriate.</p>	<p>Integrated into ongoing operations.</p> <p>An Executive (EX) Resourcing information session was developed and delivered in early 2010-2011 concerning the expectations of the PSC when conducting EX resourcing.</p> <p>The PSC has developed an information session on PSC oversight which will be delivered to key stakeholders in 2011-2012.</p>

Collaboration with the Office of the Comptroller General and the Office of the Auditor General

Committee recommendations	Progress to date
<p>5. To minimize overlap and duplication of oversight activities within departments related to PSC staffing audits and internal audits, the PSC and the Office of the Comptroller General (OCG) need to develop a memorandum of understanding to address how they can better streamline their activities in the areas of:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planned staffing audits, while still respecting their individual responsibilities; • Capacity building of audit committees — training and education on the requirements of the PSEA and PSC oversight responsibilities; and • Capacity building of the internal audit community — development of a methodology for the conduct of staffing audits and training and education on the application of the methodology. 	<p>Implemented and integrated into ongoing operations.</p> <p>The PSC developed a strategy to share the PSC's audit methodology with the internal audit community and audit committees. The PSC audit methodology was posted to GCPEDIA in September 2010.</p> <p>The PSC held various meetings and presentations to the OCG on PSC audit activities and shared its audit plan.</p> <p>The PSC will meet with organizations and their audit committees on an ad hoc basis to outline its expectations.</p>
<p>6. To minimize overlap and duplication of oversight activities within departments related to PSC staffing audits and Office of the Auditor General (OAG) HR audits, the PSC should work with the OAG to foster a collaborative working relationship and a formal means of exchanging plans.</p>	<p>Integrated into ongoing operations.</p> <p>The PSC meets with the OAG annually to share its audit plans.</p>

Policy and Staffing Management Accountability Framework review

Committee recommendations	Progress to date
<p>7. To clarify its expectations of departments and agencies, the PSC needs to:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Complete its planned policy review of appointment and appointment-related authorities; • Continue to refine its Staffing Management and Accountability Framework (SMAF); and • Ensure appropriate stakeholder consultation and communication while making these changes to its policies and SMAF. 	<p>Integrated into ongoing operations.</p> <p>Guides have been streamlined to one guide per policy.</p> <p>Five new policy support tools were released in August 2009.</p> <p>A review of all appointment policies has been completed.</p> <p>SMAF indicators were reduced from 37 to 29 and may be reduced further pending consultation.</p> <p>The PSC implemented a new approach for micro organizations (of fewer than 100 employees) to minimize their reporting burden.</p> <p>An updated PSC Corporate Information Kit has been developed and the PSC established a Web site to raise awareness with stakeholders about its assessment of the PSEA.</p>

8. To clarify its expectations of departments for the use of non-advertised appointment processes, the PSC needs to clarify and communicate its policy expectations regarding the choice of appointment process, with appropriate stakeholder consultation.	<p>Integrated into ongoing operations.</p> <p>The PSC continues to clarify its position on the use of non-advertised processes.</p> <p>The PSC amended its Priority Information Management System (PIMS) in 2009, allowing organizations to select from a list of appropriate reasons for non-advertised processes.</p>
---	--

Monitoring and the Departmental Staffing Accountability Report process

Committee recommendations	Progress to date
9. To improve the ongoing effectiveness of its monitoring process, the PSC needs to: <ul style="list-style-type: none"> • Ensure appropriate stakeholder consultation and communication of the Departmental Staffing Accountability Report (DSAR) assessment process; and • Refine the DSAR assessment process. 	<p>Integrated into ongoing operations.</p> <p>The PSC identified lessons learned from the 2008-2009 DSAR process and held consultations with stakeholders.</p> <p>The PSC streamlined the SMAF and DSAR templates for 2009-2010.</p>
10. To improve the overall effectiveness of its data monitoring activities, the PSC needs to: <ul style="list-style-type: none"> • Implement a formal data strategy and upgrade its information technology (IT) infrastructure; and • Continue working with departments and central agencies to contribute to a streamlined government-wide approach to data collection and supporting IT systems. 	<p>Integrated into ongoing operations.</p> <p>The PSC developed a vision and common set of priorities to implement a business intelligence and data management environment.</p> <p>The PSC provided input into the Treasury Board of Canada Secretariat People Management Scorecard.</p>
11. To contribute to the overall effectiveness of its monitoring of the choice of appointment process, the PSC needs to review its approach to collecting non-advertised data to determine if changes can be made to improve its completeness and accuracy.	<p>Implemented.</p> <p>PIMS was amended in November 2009 and will be updated in 2010-2011, following further consultations.</p>
12. To ensure the long-term sustainability of its monitoring activities, the PSC needs to continue with its plans to: <ul style="list-style-type: none"> • Increase its level of resources for its monitoring activities; and • Invest in succession planning and capacity building in this area. 	<p>Implemented.</p> <p>The PSC re-aligned its data analysis and survey operations into a single entity.</p> <p>The PSC restructured its monitoring activities to address long-term sustainability.</p>

Audit

Committee recommendations	Progress to date
<p>13. To ensure an efficient audit process and the long-term sustainability of its audit operations, the PSC needs to continue with its plans to:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Invest in the team building and leadership of its auditors; and • Establish and implement a learning strategy to ensure the adherence to methodology and the efficiency of audits (e.g. training and coaching). 	<p>Integrated into ongoing operations.</p> <p>A learning and development strategy for audit staff has been implemented. Courses and workshops continue to be delivered.</p> <p>A branch-wide HR plan has been developed.</p>
<p>14. To ensure the efficiency of its audit process, the PSC needs to:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tailor its audit methodology to better reflect the specific context of staffing audits with clear linkages to the SMAF and PSC appointment framework, and to better focus audit efforts on matters of risk and significance; and • Provide appropriate supporting audit tools and technology (e.g. sampling tools and electronic working papers). 	<p>Implemented and integrated into ongoing operations.</p> <p>The PSC implemented its fully revised and streamlined audit methodology in December 2009.</p> <p>Various tools and templates are continuously being developed and sampling software has been acquired to implement the revised methodology.</p>
<p>15. To ensure the ongoing reasonableness of its planned level of effort for audits, the PSC needs to:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Continue to update and revise its resourcing planning model, taking into account recent experience and best practices in the profession; • Implement its recently revised target budget hours; and • Implement more rigorous project management techniques to ensure early detection of potential cost overruns and timely corrective action. 	<p>Integrated into ongoing operations.</p> <p>Project management skills are being developed through courses and workshops.</p> <p>A resource planning model has been completed to support audit teams.</p>
<p>16. To ensure the ongoing reasonableness of its planned level of effort for audits, the PSC needs to:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Formally obtain feedback from departments through a structured survey process; and • Undergo a periodic external quality assurance review every one to two years. 	<p>Integrated into ongoing operations.</p> <p>The PSC developed and sent a feedback questionnaire to 12 audited organizations in 2010. Several areas were identified for improvement. Training and workshops will address this.</p> <p>As part of the quality management and improvement program, internal inspections of five audits were carried out. Audit teams will be briefed on the results in preparation for an external quality review to be carried out in late 2011 or early 2012.</p>

Performance monitoring and reporting

Committee recommendations	Progress to date
<p>17. To ensure that its level of effort directed to oversight remains appropriate, the PSC's annual reviews of strategic plans and performance need to continue to include a robust examination of the results of its monitoring and audit activities.</p>	<p>Integrated into ongoing operations.</p> <p>As part of its strategic planning and performance review process, the PSC will continue to review the results of its monitoring and audit activities to ensure an appropriate balance between the two.</p> <p>The PSC is developing a formal performance measurement framework to track the implementation of recommendations from the Review of PSC Oversight.</p> <p>The PSC will make appropriate changes to the Departmental Performance Report and Report on Plans and Priorities reporting formats in time for the 2011-2012 Report on Plans and Priorities.</p>
<p>18. To ensure the accountability and transparency of its oversight performance results, the PSC needs to continue to report to Parliament on its planned and actual number of audits completed in a year as well as its progress on capacity building.</p>	<p>Integrated into ongoing operations.</p> <p>The PSC will continue to report to Parliament on the planned and actual audits completed as well as progress in the area of capacity building.</p>

Appendix 6

Public Service Employment Regulations and Exclusion Approval Orders

There are several provisions in the *Public Service Employment Act* (PSEA) that provide authority for the making of orders and regulations:

- Section 22 provides the Commission with the direct authority to make regulations to give effect to the provisions of the PSEA relating to matters under its jurisdiction;
- Section 20 provides the Commission with the authority to exclude positions or persons from any or all of the provisions of the PSEA, subject to the approval of the Governor in Council; these are referred to as exclusion approval orders;
- Section 21 provides that, on the recommendation of the Commission, the Governor in Council may make regulations related to how excluded positions and persons are to be dealt with;
- Subsection 35(4) provides that, on the recommendation of the Commission, the Governor in Council may designate portions of the federal public administration for purposes of eligibility in internal appointment processes; and
- Subsection 113(2) provides that, on the recommendation of the Commission, the Governor in Council may make regulations specifying political activities that are deemed to impair the abilities of employees to perform their duties in a politically impartial manner.

The PSC continued its work on these statutory instruments in several areas in 2010-2011.

- **Regulations made by the Commission pursuant to Section 22 of the *Public Service Employment Act*:**
 - ***Public Service Employment Regulations* (PSER)** — An amendment was made to several provisions of the PSER in 2010-2011. A new priority for appointment was created for spouses or common-law partners of employees, members of the Canadian Forces (CF) and members of the Royal Canadian Mounted Police (RCMP) whose deaths are attributable to the performance of duties. The priority for the 11 persons excluded by the *Governor General's Secretary Exclusion Approval Order* (GGSEAO) upon their cessation of employment was removed. In addition, several changes were incorporated to the priority provisions and several minor clarifications were made, as recommended by the Standing Joint Committee for the Scrutiny of Regulations. For example, wording regarding the priority provisions for employees who become disabled and for members of the CF and RCMP who are released or discharged for medical reasons was clarified. The amended PSER came into force on April 27, 2010, although the change to the priority provision for excluded persons in the Office of the Governor General's Secretary came into force when the new GGSEAO came into force on September 23, 2010. The PSC also began a comprehensive review of the PSER, which is expected to be finalized in 2013.

- ***Appointment of Women in the Department of Indian Affairs and Northern Development (Employment Equity Program) Regulations*** — The purpose of these Regulations was to facilitate the implementation of an employment equity program to encourage the advancement of women from administrative support to entry-level officer positions. The Regulations exclude these appointments from the requirement to consider priority persons. However, the program is no longer in existence, and the current PSER addresses these matters to achieve these objectives. These Regulations are therefore no longer necessary and work began to repeal them. It is anticipated that they will be repealed during the 2011-2012 fiscal year.
- ***Political Activities Regulations*** — These Regulations prescribe the processes to follow for employees who wish to seek nomination as a candidate in an election and for investigations of allegations of improper political activities. Late in 2010-2011, work began on making amendments to the Regulations, to reflect improvements in the process for employees wishing to seek nomination and to consider comments made by the Standing Joint Committee for the Scrutiny of Regulations. This work will continue into 2011-2012.

■ **Exclusion Approval Orders made pursuant to Section 20 of the *Public Service Employment Act* and Regulations made pursuant to Section 21 of the Act:**

- ***Office of the Governor General's Secretary Exclusion Approval Order and Regulations Amending the Office of the Governor General's Secretary Employment Regulations, 2010*** — As noted above, the priority provision in the PSER for excluded persons in the Office of the Governor General's Secretary was repealed when the Order and Regulations came into force on September 23, 2010. The former priority was replaced with a mobility provision in the Regulations, which allows persons who cease to be employed in one of the 11 excluded positions to participate in advertised internal appointment processes open to all employees of the public service for a period of one year after their cessation of employment.
- ***Student Employment Programs Participants Exclusion Approval Order and its Regulations*** — This Order and its Regulations came into force on June 17, 2010, and replaced the former *Student Employment Programs Exclusion Approval Order* and *Student Employment Programs Regulations*. The new Order and Regulations modified the accountability framework within which students are appointed. The Commission retains its authority to appoint students, although that authority may be delegated to deputy heads who, in turn, may sub-delegate it. Students are now required to take and subscribe the oath or solemn affirmation prior to the effective date of their appointment. They are also subject to the political activities requirements set out in Part 7 of the PSEA, which recognizes that they may engage in any political activity as long as it does not impair, or is not perceived as impairing, their ability to perform their duties in a politically impartial manner. The Regulations set out the conditions that apply to students' appointments and throughout their employment.

- ***Statistics Canada Census-Related Term Employment Exclusion Approval Order and its Regulations*** — This Order excludes from certain provisions in the PSEA to ensure that the work related to the censuses conducted by Statistics Canada every five years can be completed within legislated time-frames. The Regulations set out the conditions that apply to the excluded employees' appointments and throughout their employment. The Order and Regulations came into force on June 17, 2010.
- ***Statistics Canada Census and Survey Related Term Employment Exclusion Approval Order and its Regulations*** — Shortly after the coming into force of the *Statistics Canada Census-Related Term Employment Exclusion Approval Order*, the Government discontinued the use of the mandatory long-form questionnaire used for the censuses and replaced it with the voluntary National Household Survey (NHS). As a result, this Order and its Regulations were developed to apply to persons whose duties include working on the NHS as well as on the censuses, as the previous Order applies to persons whose duties included working on the censuses only. The new Order and Regulations came into force on October 28, 2010.
- ***Notification Exclusion Approval Order*** — When conducting internal appointment processes, candidates who do not possess an essential qualification are eliminated from any possible appointment. Nonetheless, they must still be notified of each appointment made as a result of the process. To improve efficiency, the PSC is continuing its work on the development of this Order to address the requirement for notification of every appointment made to these candidates. Consultations are under way and work will continue in 2011-2012. The PSC's *Special Report to Parliament: Merit and Non-Partisanship under the Public Service Employment Act* (2003) discussed the PSC's on-going concern with this issue.
- ***Communications Security Establishment Exclusion Approval Order and Communications Security Establishment Appointment Regulations*** — Work is continuing on updating this Order and its Regulations, as the existing Order dates back to 1975 and excludes the Communications Security Establishment from the operation of the entire PSEA. With the greater flexibilities inherent in the current PSEA, a blanket approach is no longer necessary. The PSC is working with stakeholders to finalize the proposed Order and Regulations.
- ***Locally-Engaged Staff Exclusion Approval Order and Locally-Engaged Staff Employment Regulations*** — Work is continuing on updating this Order and its Regulations, as the existing Order dates back to 1967. The proposed Order and Regulations apply to persons who are recruited locally at locations outside Canada and are being developed in consultation with the major users, namely the Department of National Defence and the Department of Foreign Affairs and International Trade. While the existing Order excludes locally-engaged staff from the operation of the entire PSEA, the proposed Order excludes them from the application of only certain provisions of the PSEA.

- ***Designation of Certain Portions of the Public Service Order*** — Under subsection 35(4) of the PSEA, portions of the federal public administration may be designated for the purpose of eligibility in internal advertised appointment processes that are open to all employees. This Order came into force in 1967 under a similar provision of the former PSEA, and includes a Schedule listing several organizations whose employees are eligible to participate in internal processes. While this Schedule has undergone several amendments over the years, work is now being undertaken to update the Order.

- **Regulations Specifying Political Activities** — Late in 2010-2011, work began on developing these Regulations to be made under subsection 113(2) of the PSEA, which will specify political activities that are deemed to impair the ability of an employee, or a class of employees, to perform their duties in a politically impartial manner. This work will continue into 2011-2012.

Appendix 7

Glossary of terms

In order to foster greater consistency in the interpretation of terms used by human resources advisors and managers, the Public Service Commission (PSC) created an on-line glossary in 2010-2011.

The PSC has used plain language in the definitions in the Glossary, and technical and legal complexities may not be reflected in them. Definitions provided in the *Public Service Employment Act*, its regulations or any other applicable legislation take precedence over those in the PSC Glossary.

The Glossary is an evergreen document that will be subject to regular review and updates and can be found on the PSC Web site at www.psc-cfp.gc.ca/abt-aps/gls/index-eng.htm. Users can suggest terms to be added to the PSC Glossary, as well as provide comments on definitions.

Biographies





Maria Barrados, President

Ms. Maria Barrados was confirmed as President of the Public Service Commission of Canada effective May 21, 2004. She had served as interim President since November 2003. From December 1993 to that date, she was Assistant Auditor General, Audit Operations, at the Office of the Auditor General of Canada.

Educated as a sociologist, Ms. Barrados has a wealth of knowledge of and a solid background in audit, evaluation and statistical analysis. In 1975, she began her career as a Lecturer and later as a Research Project Supervisor at Carleton University. In March 1985, she joined the Office of the Auditor General, where she held positions of increasing responsibility in the Audit Operations Branch. She chaired executive committees on value-for-money and professional practices, representing the Office of the Auditor General at parliamentary hearings and at meetings with ministers and senior officials. She was responsible for many financial and value-for-money audits, including audit work related to results measurement, accountability, human resources management and public service renewal.

Ms. Barrados is a member and former Chair of the Canadian Council on Health Services Accreditation. She has been a member of the Board of Trustees of the Ottawa Grace Manor and the Ottawa Hospital. She is also on the nominating committee of the Community Foundation of Ottawa.

Ms. Barrados obtained a B.A. with high honours in Sociology from the University of Saskatchewan in 1966. She also has an M.A. in Sociology from McGill University (1970) and a Ph.D. in Sociology from Carleton University (1978).

She is a recipient of the Confederation Medal (1992).

Ms. Barrados is married and has one daughter. She was born in the Netherlands, is a Canadian citizen and lives in Ottawa.



Manon Vennat, Commissioner

Effective June 10, 2004, Mrs. Manon Vennat was confirmed as a part-time Commissioner of the Public Service Commission of Canada, for a term of seven years.

Manon Vennat attended both McGill University, graduating in Civil Law, and the University of Ottawa, where she obtained a postgraduate degree in Public Law. Born in Montréal, she is a member of the Bar of Quebec.

Mrs. Vennat joined the Company of Young Canadians in 1966 as Director of Legal Affairs and Executive Assistant to the Director General. Later, she was Language Programs Officer for the Federal Citizenship Department. She founded *Le Centre de linguistique de l'entreprise*, serving as its Executive Director until 1980. This organization enabled private sector corporations to manage changing linguistic priorities in Quebec.

Mrs. Vennat was Chairman of Spencer Stuart in Montréal until 2005. Prior to joining Spencer Stuart in 1986, Mrs. Vennat was Vice-President, Administration, General Counsel and Secretary to the Board of Directors of AES Data. She has now established her own consulting firm, Manon Vennat & Associates.

Throughout her career, Mrs. Vennat has been very active professionally as well as in the community. She is a past President of the Montreal Board of Trade, the first woman to hold this position, and is currently a director of the Historica Dominion Institute and the immediate past Chair of the Board of Directors of the McCord Museum of Canadian History.

Mrs. Vennat has served on the boards of the Public Policy Forum and the Institute for Research on Public Policy. She has also contributed as a member of the Board of Visitors of Duke University, the Board of Directors of the McGill Institute for the Study of Canada and the board of the U.S.-Canada Fulbright Program. She has served on the Board of Governors of both Concordia University and McGill University, where she remains active as an *Emeritus* Governor. She is also a former chair of the board of Frontier College and a past member of its Foundation.

Mrs. Vennat has acted as a director of several corporations, including Canada Packers, Provigo, The Dominion of Canada General Insurance Company, Empire Life and National Trust. A former member of the Board of Governors of the Montreal Stock Exchange, she is presently a director of McGraw-Hill Ryerson and Greiche & Scaff.

Over the years, she has participated in a number of task forces and advisory groups for the Quebec and federal governments.

In 2001, the Public Policy Forum honoured her at a testimonial dinner in recognition of her contribution to public sector management and public policy in Canada.

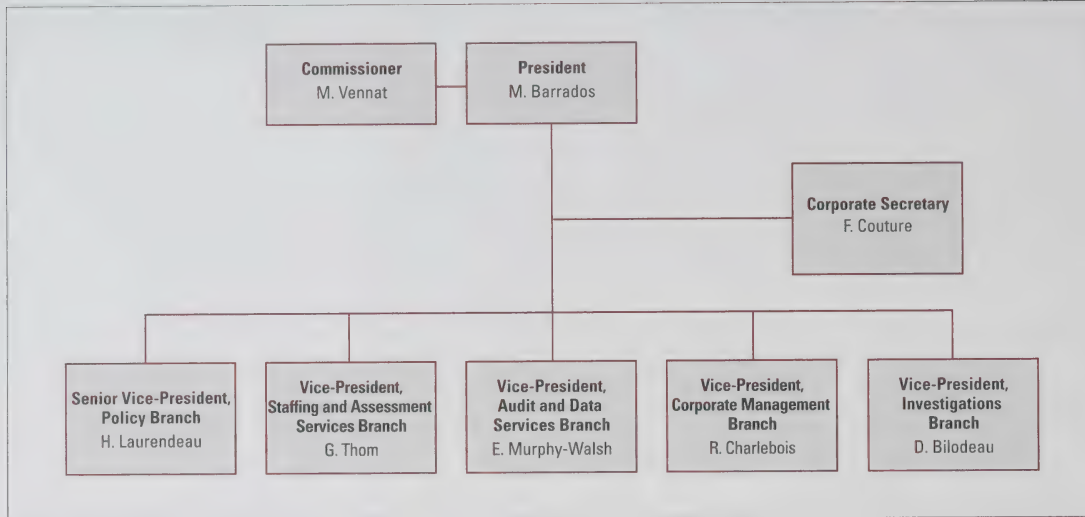
Mrs. Vennat holds a Ph.D. *honoris causa* from the University of Ottawa and is a Member of the Order of Canada.

Public Service Commission organization chart



Public Service Commission organization chart

As of September 1, 2011



Notes:

- Terms of M. Barrados and M. Vennat extended May 21, 2011
- H. Laurendeau appointed June 1, 2011
- D. Bilodeau appointed May 1, 2011

Offices of the Public Service Commission



Offices of the Public Service Commission

All PSC offices provide services in both official languages.

Internet

PSC Corporate Web site: www.psc-cfp.gc.ca

PSC Recruitment site: jobs.gc.ca

E-mail: infocom@psc-cfp.gc.ca

Headquarters

L'Esplanade Laurier, West Tower
300 Laurier Avenue West
Ottawa, Ontario K1A 0M7
Information: 613-992-9562
Facsimile: 613-992-9352

Regional Offices

Halifax

1505 Barrington Street
Maritime Centre
17th Floor, Room 1729
Halifax, Nova Scotia B3J 3Y6
Information: 1-877-998-7979
Facsimile: 902-426-0507
Toll free: 1-888-457-5333
InfoTel: 1-800-645-5605
TTY: 1-800-532-9397
E-mail: Halifax@psc-cfp.gc.ca

Montréal

Guy-Favreau Complex
200 René-Lévesque
Boulevard West
East Tower, 8th Floor
Montréal, Quebec H2Z 1X4
Information: 1-800-645-5605
Facsimile: 514-496-2404
InfoTel: 1-800-645-5605
TTY: 1-800-532-9397
E-mail: Montreal@psc-cfp.gc.ca

Client Services Directorate (includes National Capital and Eastern Ontario)

66 Slater Street, 4th Floor
Ottawa, Ontario K1A 0M7
Information: 1-800-645-5605
Facsimile: 613-996-8048
InfoTel: 1-800-645-5605
TTY: 613-996-1205
Toll free: 1-800-532-9397
E-mail: Ottawa@psc-cfp.gc.ca

Toronto

1 Front Street West, 6th Floor
Toronto, Ontario M5J 2X5
Information: 416-973-3131
TTY: 416-973-2269
Facsimile: 416-973-1883
InfoTel: 1-800-645-5605
TTY: 1-800-532-9397
Information: 1-800-387-0776
E-mail: Toronto@psc-cfp.gc.ca

Winnipeg

320 Donald Street, 1st Floor
Winnipeg, Manitoba R3B 2H3
Information: 204-983-2486
Facsimile: 204-983-8188
InfoTel: 1-800-645-5605
TTY: 1-800-532-9397
E-mail: Winnipeg@psc-cfp.gc.ca

Edmonton

9700 Jasper Avenue, Room 830
Edmonton, Alberta T5J 4G3
Information: 780-495-6134
Facsimile: 780-495-2098
InfoTel: 1-800-645-5605
TTY: 1-800-532-9397
E-mail: Edmonton@psc-cfp.gc.ca

Vancouver

757 West Hastings Street,
Suite 210
Vancouver, British Columbia
V6C 3M2
Information: 1-800-645-5605
Facsimile: 604-666-6808
InfoTel: 1-800-645-5605
TTY: 1-800-532-9397
E-mail: Vancouver@psc-cfp.gc.ca

Bureaux de la Commission de la fonction publique

Tous les bureaux de la CFP offrent leurs services dans les deux langues officielles.

Internet

Site Web ministériel de la CFP : www.psc-cfp.gc.ca
Site de recrutement de la CFP : emplois.gc.ca

Courriel : infocom@psc-cfp.gc.ca

Administration centrale

L'Esplanade Laurier, tour Ouest

300, avenue Laurier Ouest

Ottawa (Ontario) KIA 0M7

Renseignements : 613-992-9562

Télécopieur : 613-992-9352

Bureaux régionaux

Halifax

1505, rue Barrington

Centre Maritime

17^e étage, bureau 1729

Halifax (Nouvelle-Écosse) B3J 3Y6

Renseignements : 1-877-998-7979

Télécopieur : 902-426-0507

Sans frais : 1-888-457-5333

InfoTél : 1-800-645-5605

ATS : 1-800-532-9397

Courriel : Halifax@psc-cfp.gc.ca

Montréal

Complexe Guy-Favreau

200, boul. René-Lévesque Ouest

Tour Est, 8^e étage

Montréal (Québec) H2Z 1X4

Renseignements : 1-800-645-5605

Télécopieur : 514-496-2404

InfoTél : 1-800-645-5605

ATS : 1-800-532-9397

Courriel : Montreal@psc-cfp.gc.ca

Winnipeg

320, rue Donald, 1^{er} étage

Winnipeg (Manitoba) R3B 2H3

Renseignements : 204-983-2486

Télécopieur : 204-983-8188

InfoTél : 1-800-645-5605

ATS : 1-800-532-9397

Courriel : Winnipeg@psc-cfp.gc.ca

Toronto

1, rue Front Ouest, 6^e étage

Toronto (Ontario) M5J 2X5

Renseignements : 416-973-3131

Télécopieur : 416-973-3131

InfoTél : 1-800-645-5605

ATS : 416-973-2269

Renseignements : 1-800-387-0776

Courriel : Toronto@psc-cfp.gc.ca

Vancouver

757, rue Hastings Ouest,

bureau 210

Vancouver (Colombie-Britannique)

V6C 3M2

Renseignements : 1-800-645-5605

Télécopieur : 604-666-6808

InfoTél : 1-800-645-5605

ATS : 1-800-532-9397

Courriel : Vancouver@psc-cfp.gc.ca

Bureaux de la Commission de la fonction publique

Tous les bureaux de la CFP offrent leurs services dans les deux langues officielles.

Internet

Site Web ministériel de la CFP : www.psc-cfp.gc.ca
Site de recrutement de la CFP : emplois.gc.ca

Courriel : infocom@psc-cfp.gc.ca

Administration centrale

L'Esplanade Laurier, tour Ouest

300, avenue Laurier Ouest

Ottawa (Ontario) KIA 0M7

Renseignements : 613-992-9562

Télécopieur : 613-992-9352

Bureaux régionaux

Halifax

1505, rue Barrington

Centre Maritime

17^e étage, bureau 1729

Halifax (Nouvelle-Écosse) B3J 3Y6

Renseignements : 1-877-998-7979

Télécopieur : 902-426-0507

Sans frais : 1-888-457-5333

InfoTél : 1-800-645-5605

ATS : 1-800-532-9397

Courriel : Halifax@psc-cfp.gc.ca

Montréal

Complexe Guy-Favreau

200, boul. René-Lévesque Ouest

Tour Est, 8^e étage

Montréal (Québec) H2Z 1X4

Renseignements : 1-800-645-5605

Télécopieur : 514-496-2404

InfoTél : 1-800-645-5605

ATS : 1-800-532-9397

Courriel : Montreal@psc-cfp.gc.ca

Winnipeg

320, rue Donald, 1^{er} étage

Winnipeg (Manitoba) R3B 2H3

Renseignements : 204-983-2486

Télécopieur : 204-983-8188

InfoTél : 1-800-645-5605

ATS : 1-800-532-9397

Courriel : Winnipeg@psc-cfp.gc.ca

Toronto

1, rue Front Ouest, 6^e étage

Toronto (Ontario) M5J 2X5

Renseignements : 416-973-3131

Télécopieur : 416-973-3131

InfoTél : 1-800-645-5605

ATS : 416-973-2269

Renseignements : 1-800-387-0776

Courriel : Toronto@psc-cfp.gc.ca

Vancouver

757, rue Hastings Ouest,

bureau 210

Vancouver (Colombie-Britannique)

V6C 3M2

Renseignements : 1-800-645-5605

Télécopieur : 604-666-6808

InfoTél : 1-800-645-5605

ATS : 1-800-532-9397

Courriel : Vancouver@psc-cfp.gc.ca

Edmonton

9700, avenue Jasper, bureau 830

Edmonton (Alberta) T5J 4G3

Renseignements : 780-495-6134

Télécopieur : 780-495-2098

InfoTél : 1-800-645-5605

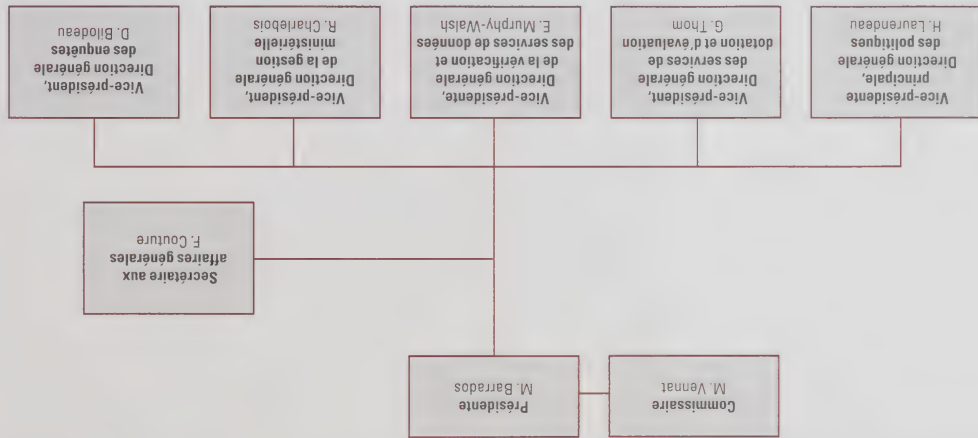
ATS : 1-800-532-9397

Courriel : Edmonton@psc-cfp.gc.ca

Edmonton@psc-cfp.gc.ca

Bureaux de la Commission de la fonction publique





Nota :

- Les mandats de M. Barrados et M. Vennat ont été prolongés le 21 mai 2011.
- H. Laurendeau a été nommée le 1^{er} juin 2011.
- D. Bilodeau a été nommé le 1^{er} mai 2011.

Organigramme de la Commission de la fonction publique



Manon Vennat, commissaire



Le 10 juin 2004, Mme Manon Vennat a été confirmée dans son poste de commissaire à temps partiel de la Commission de la fonction publique du Canada, pour un mandat de sept ans.

Manon Vennat est titulaire d'un diplôme en droit civil de l'Université McGill et d'un diplôme d'études supérieures en droit public de l'Université d'Ottawa. Née à Montréal, elle est membre du Barreau du Québec.

En 1966, Mme Vennat s'est jointe à la Compagnie des Jeunes Canadiens comme directrice du contenu et adjointe du directeur général. Par après, elle a occupé le poste d'agent des programmes linguistiques au ministère fédéral de la citoyenneté et, ensuite, a fondé le Centre de linguistique de l'entreprise et y a assuré la direction générale jusqu'en 1980. Cette organisation a permis à l'entreprise privée de gérer l'évolution des priorités linguistiques au Québec.

Mme Vennat a exercé la fonction de présidente de Spencer Stuart à Montréal jusqu'en 2005. Avant d'entrer au service de Spencer Stuart en 1986, elle a occupé le poste de vice-présidente à l'Administration, avocate générale et secrétaire du conseil d'administration de l'entreprise AES Data. Depuis, elle a établi sa propre entreprise d'experts-conseils, Manon Vennat et associés.

Tout au long de sa carrière, Mme Vennat est demeurée très active tant sur le plan professionnel que communautaire. Entre autres, elle a assumé la présidence du Montreal Board of Trade – la première femme de l'histoire à occuper ce poste – elle siège actuellement au conseil de l'Institut Historica-Canada et est présidente sortante du conseil d'administration du Musée McCord d'histoire canadienne.

Parallèlement, Mme Vennat a siégé au conseil d'administration du Forum des politiques publiques et de l'Institut de recherche en politiques publiques, au Board of Visitors de la Duke University, au conseil de direction de l'Institut des études canadiennes de l'Université McGill, au conseil de la Fondation du programme Fulbright Canada-États-Unis, au conseil des gouverneurs de l'Université Concordia et de celui de l'Université McGill, au sein duquel elle est toujours active, à titre de gouverneure émérite. Elle a également présidé le conseil d'administration du Collège Frontière et a été membre de sa fondation.

De plus, Mme Vennat a été membre du conseil d'administration de plusieurs sociétés – Canada Packers, Provigo, The Dominion of Canada General Insurance Company, Empire Life Insurance and National Trust – et pris part au conseil des gouverneurs de la Bourse de Montréal. Elle siège actuellement aux conseils de direction de McGraw-Hill Ryerson Limited et de Greiche & Scaff.

Au fil des ans, elle a participé à plusieurs comités de travail et comités consultatifs pour le gouvernement du Canada et le gouvernement du Québec.

En 2001, le Forum des politiques publiques l'a honorée à l'occasion d'un dîner témoignage qui visait à reconnaître sa contribution à la gestion du secteur public et aux politiques publiques du Canada.

Titulaire d'un doctorat *honoris causa* de l'Université d'Ottawa, Mme Vennat est également membre de l'Ordre du Canada.

Maria Barrados, présidente



Madame Maria Barrados a été confirmée dans son poste de présidente de la Commission de la fonction publique du Canada le 21 mai 2004. Elle agissait alors à titre de présidente intérimaire depuis novembre 2003. Avant sa nomination, elle était la vérificatrice générale adjointe des opérations de vérification au Bureau du vérificateur général du Canada, poste qu'elle occupait depuis décembre 1993.

Sociologue de formation, madame Barrados possède de vastes connaissances et une très grande expérience dans les domaines de la vérification, de l'évaluation et de l'analyse statistique. En 1975, elle a entrepris sa carrière à titre de chargée de cours à l'Université Carleton, où elle a exercé par la suite les fonctions de surveillante de projets de recherche. En mars 1985, elle est entrée au service du Bureau du vérificateur général, où elle a occupé des postes comportant des responsabilités croissantes à la Direction générale des opérations de vérification. Elle y a présidé le comité de gestion de l'optimisation des ressources et le comité des pratiques professionnelles. Elle a de plus représenté le Bureau du vérificateur général aux audiences des comités parlementaires et aux réunions regroupant des hauts fonctionnaires et des ministres. Elle a supervisé diverses vérifications financières et d'optimisation des ressources qui portaient notamment sur la mesure des résultats, la responsabilisation, la gestion des ressources humaines et le renouvellement de la fonction publique.

Madame Barrados est présidente du conseil d'administration du Conseil canadien d'agrément des services de santé. Jusqu'à tout récemment, elle était membre du conseil d'administration du Grace Manor d'Ottawa et de l'Hôpital d'Ottawa. De plus, elle est membre du comité de sélection de la Fondation communautaire d'Ottawa.

Madame Barrados est diplômée de l'Université de la Saskatchewan, où elle a reçu en 1966 un baccalauréat en sociologie avec haute distinction. Elle est également titulaire d'une maîtrise en sociologie de l'Université McGill (1970) et d'un doctorat en sociologie de l'Université Carleton (1978).

Elle est récipiendaire de la médaille de la Confédération (1992).

Née aux Pays-Bas, madame Barrados est canadienne et demeure à Ottawa. Elle est également mariée et mère d'une fille.

Biographies



Afin de favoriser une interprétation plus uniforme des termes utilisés par les gestionnaires et les conseillers en ressources humaines, la Commission de la fonction publique (CCFP) du Canada a créé, en 2010-2011, un glossaire en ligne.

Dans ce glossaire, la CFP utilise un langage clair et simple. Par conséquent, certaines définitions pourraient ne pas tenir compte des complexités d'ordre juridique ou technique. Par ailleurs, les définitions de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*, de ses règlements ou de toute autre loi ou règlement applicable prévalent sur celles du glossaire.

Ce glossaire est un document évolutif qui sera examiné et mis à jour régulièrement. Il est accessible sur le site Web de la CFP, à l'adresse www.psc-cfp.gc.ca/abt-aps/gls/index-fra.htm. Les utilisateurs peuvent enrichir le Glossaire de la CFP en proposant des termes additionnels ou en commentant les définitions.

- **Décret d'exemption relatif à l'embauche à l'étranger et Règlement sur**

l'embauche à l'étranger – La mise à jour de ce décret et de son règlement

d'application se poursuit, étant donné que le *Décret* en vigueur date de 1967.

Les décret et règlement proposés s'appliquent aux personnes recrutées sur place,

à l'étranger. Ils sont élaborés en collaboration avec les ministères principalement

concernés, soit le ministère de la Défense nationale et le ministère des Affaires

étrangères et du Commerce international. Alors que le *Décret* actuel soustrait

les personnes recrutées à l'étranger de l'application de la LEEF dans son ensemble,

le décret proposé ne les soustrait qu'à certaines dispositions de la Loi.

- **Décret de désignation de certains éléments de la fonction publique –**

Aux termes du paragraphe 35(4) de la LEEF, certains secteurs de l'administration

publique fédérale peuvent être désignés aux fins d'admissibilité à des processus

de nomination internes annoncés ouverts à tous les fonctionnaires. Le *Décret*

est entré en vigueur en 1967 en vertu d'une disposition semblable de l'ancienne

LEEF; il comprend une annexe qui dresse la liste de plusieurs organisations dont

les employés sont admissibles à participer à des processus internes. Même si

cette annexe a fait l'objet de plusieurs modifications au fil des ans, on s'emploie

actuellement à effectuer une mise à jour du *Décret*.

- **Règlement concernant les activités politiques –** À la fin de l'exercice 2010-2011, on a

entamé l'élaboration d'un règlement en vertu du paragraphe 113(2) de la LEEF, lequel

précisera les activités politiques des fonctionnaires ou des catégories de fonctionnaires

qui sont réputées porter atteinte à leur capacité d'exercer leurs fonctions de façon

politiquement impartiale. Ces travaux se poursuivront en 2011-2012.

- Ils sont également soumis aux exigences relatives aux activités politiques énoncées dans la partie 7 de la LEFP, lesquelles établissent qu'ils peuvent se livrer à de telles activités dans la mesure où elles ne portent pas atteinte, ou ne semblent pas porter atteinte, à leur capacité d'exercer leurs fonctions de façon politiquement impartiale. Le Règlement établit les conditions applicables au moment de la nomination des étudiants et durant leur période d'emploi.
- **Décret d'exemption concernant l'emploi de durée déterminée à Statistique Canada dans le cadre du recensement et son Règlement** – Ce décret prévoit l'exclusion de certaines dispositions de la LEFP afin que le travail lié aux recensements menés par Statistique Canada, tous les cinq ans, puisse être terminé dans les délais prescrits par la loi. Le Règlement établit les conditions applicables au moment de la nomination des employés exclus et durant leur période d'emploi. Le Décret et le Règlement sont entrés en vigueur le 17 juin 2010.
- **Décret d'exemption sur l'emploi de durée déterminée à Statistique Canada dans le cadre du recensement et de l'enquête nationale** – Peu après l'entrée en vigueur du Décret d'exemption concernant l'emploi de durée déterminée à Statistique Canada dans le cadre du recensement, le gouvernement a abandonné l'utilisation obligatoire du questionnaire complet du recensement, qu'il a remplacé par l'Enquête nationale auprès des ménages (ENM), laquelle est facultative. Par conséquent, les présents Décret et Règlement s'appliquent tant aux personnes qui participent à l'ENM qu'à celles qui participent au recensement, alors que le décret précédait ne s'appliquait qu'aux personnes qui participaient au recensement. Les nouveaux Décret et Règlement sont entrés en vigueur le 28 octobre 2010.
- **Décret d'exemption relatif à la notification** – Dans le cadre des processus de nomination internes, les candidats qui ne possèdent pas une qualification essentielle sont exclus de toute nomination possible. Néanmoins, on doit toujours leur faire parvenir une notification pour chaque nomination effectuée à l'issue de ce processus. Pour améliorer l'efficacité de ces processus, la CFP continue ses travaux visant l'élaboration d'un décret qui traite de l'exigence de notifier ces candidats chaque fois qu'une nomination est proposée ou effectuée. Des consultations sont en cours et les travaux se poursuivront en 2011-2012. Le Rapport spécial au Parlement : *Le mérite et l'impartialité politique en vertu de la Loi sur l'emploi dans la fonction publique de 2003* de la CFP faisait état de l'intérêt continu que celle-ci porte à cette question.
- **Décret d'exemption relatif au Centre de la sécurité des télécommunications et Règlement sur les nominations au Centre de la sécurité des télécommunications** – Les travaux relatifs à ce décret et à son règlement d'application se poursuivent, étant donné que le Décret en vigueur date de 1975 et soustrait le Centre de la sécurité des télécommunications à l'application de l'ensemble de la LEFP. En raison de la marge de manœuvre plus grande conférée par la Loi actuelle, une exemption totale n'est plus nécessaire. La CFP travaille donc avec les intervenants pour parachever les décret et règlement proposés.

gouverneur général est entré en vigueur en même temps que le *Décret approuvant l'exclusion de certains postes du Secrétariat du gouverneur général*, soit le 23 septembre 2010. La CFP a également entrepris un examen complet du RFEFP, qui devrait être terminé en 2013.

- Règlement sur la nomination de femmes au ministère des Affaires indiennes et du Nord canadien (programme d'équité en matière d'emploi)** – Ce règlement visait à faciliter la mise en œuvre d'un programme d'équité en matière d'emploi qui préconise l'avancement des femmes de la catégorie du soutien administratif à des postes d'agent de niveau d'entrée. Selon le *Règlement*, les nominations effectuées en vertu du programme sont soustraites à l'application des droits de priorité. Toutefois, bien que le programme n'existe plus, le RFEFP actuel aborde ces questions dans le but d'atteindre ces objectifs. Ce règlement étant devenu superflu, un processus d'abrogation a été entrepris. Le *Règlement* devrait être entièrement abrogé durant l'exercice 2011-2012.

- Règlement concernant les activités politiques** – Ce règlement décrit les procédures à suivre lorsqu'un fonctionnaire souhaite se porter candidat à une élection, et lors d'enquêtes sur des allégations relatives à des activités politiques irrégulières. À la fin de 2010-2011 ont commencé les travaux de modification du *Règlement*, lesquels visaient à tenir compte des améliorations apportées au processus que doivent suivre les fonctionnaires qui souhaitent se porter candidats, et des commentaires du Comité mixte permanent d'examen de la réglementation. Ces travaux se poursuivront en 2011-2012.

Décrets d'exemption pris en vertu de l'article 20 de la Loi sur l'emploi dans la fonction publique et règlements établis en vertu de l'article 21 de la Loi :

- Décret approuvant l'exclusion de certains postes du Secrétariat du gouverneur général et Règlement modifiant le Règlement sur l'emploi au Secrétariat du gouverneur général (2010)** – Comme il a été mentionné plus haut, la disposition du RFEFP relative au droit de priorité des employés exclus du Secrétariat du gouverneur général a été abrogée lorsque le *Décret* et le *Règlement* sont entrés en vigueur, soit le 23 septembre 2010. Ce droit de priorité a été remplacé par une disposition relative à la mobilité, qui permet aux personnes cessant d'occuper l'un des 11 postes visés, de participer à des processus de nomination internes annoncés et ouverts aux personnes employées dans la fonction publique pour une période d'un an après leur cessation d'emploi.

- Décret d'exemption concernant les participants aux programmes d'embauche d'étudiants et son Règlement** – Ce décret et son règlement d'application sont entrés en vigueur le 17 juin 2010, remplaçant ainsi l'ancien *Décret concernant les Programmes d'embauche des étudiants* et son règlement d'application.

Les nouveaux *Décret* et *Règlement* modifient le cadre de responsabilisation régissant la nomination des étudiants. Ainsi, la Commission conserve l'autorité de nommer des étudiants, autorité qui peut être déléguée aux administrateurs généraux qui, à leur tour, peuvent la subdéléguer. Les étudiants doivent maintenant prêter serment ou faire l'affirmation solennelle avant la date effective de leur nomination.

Règlement sur l'emploi dans la fonction publique et décrets d'exemption

La Loi sur l'emploi dans la fonction publique (LEFP) comprend plusieurs dispositions qui permettent l'établissement de décrets et de règlements :

- l'article 22 autorise directement la Commission à passer des règlements en vue de faire appliquer les dispositions de la LEFP portant sur les questions qui relèvent de sa compétence;

- l'article 20 autorise la Commission à exempter des postes ou des personnes de l'application de la LEFP ou de certaines de ses dispositions, avec l'agrément du gouverneur en conseil; ces exemptions constituent des décrets d'exemption;

- l'article 21 prévoit que, sur recommandation de la Commission, le gouverneur en conseil peut, par règlement, prévoir le sort des postes exclus et de leurs titulaires;

- le paragraphe 35(4) établit que le gouverneur en conseil peut, sur recommandation de la Commission, désigner tout secteur de l'administration publique fédérale aux fins d'admissibilité à des processus de nomination internes;

- le paragraphe 113(2) prévoit que, sur recommandation de la Commission, le gouverneur en conseil peut, par règlement, préciser les activités politiques des fonctionnaires qui sont réputées porter atteinte à leur capacité d'exercer leurs fonctions de façon politiquement impartiale.

En 2010-2011, la CFP a poursuivi ses travaux relatifs à ces instruments législatifs à plusieurs égards.

■ Règlements établis par la Commission en vertu de l'article 22 de la Loi sur l'emploi dans la fonction publique :

- **Règlement sur l'emploi dans la fonction publique (REFP)** – Le REFP a subi

plusieurs modifications en 2010-2011. Ainsi, une nouvelle catégorie de bénéficiaires de priorité a été créée pour les époux ou conjoints de fait des fonctionnaires, des membres des Forces canadiennes (FC) et des membres de la Gendarmerie royale du Canada (GRC) dont le décès est attribuable à leurs fonctions. Le droit de priorité accordé aux 11 personnes exclues en vertu du *Décret approuvant l'exclusion de certains postes du Secrétariat du gouverneur général*, après la cessation de leur emploi, a été retiré. En outre, plusieurs changements ont été apportés aux dispositions relatives aux priorités, et plusieurs classifications mineures ont été effectuées, sur la recommandation du Comité mixte permanent d'examen de la réglementation. Par exemple, la formulation des dispositions portant sur le droit de priorité des fonctionnaires qui deviennent handicapés et des membres des FC et de la GRC qui sont libérés ou renvoyés pour des raisons médicales a été clarifiée. Le REFP modifié est entré en vigueur le 27 avril 2010, mais le changement à la disposition relative au droit de priorité des employés exclus du Secrétariat du

Surveillance du rendement et présentation de rapports

<p>Recommandation intégrée aux opérations en cours.</p> <p>La CFP a élaboré un questionnaire de rétroaction qu'elle a fait parvenir à 12 entités vérifiées en 2010. Il a été établi que plusieurs points pourraient être améliorés. Des cours et des ateliers seront offerts pour remédier à la situation.</p> <p>Dans le cadre du programme de gestion et d'amélioration de la qualité, cinq vérifications ont fait l'objet d'une révision interne. Les équipes de vérification seront informées des résultats en vue d'un examen externe de la qualité, prévu à la fin de 2011 ou au début de 2012.</p>	<p>16. Pour maintenir le caractère raisonnable de son niveau d'effort prévu en matière de vérifications, la CFP doit :</p> <ul style="list-style-type: none"> • obtenir les commentaires formels des ministères au moyen d'un processus structuré d'enquêtes d'opinion; • entreprendre tous les ans ou tous les deux ans, un examen externe périodique de l'assurance de la qualité.
<p>Recommandations du comité</p> <p>Progrès réalisés à ce jour</p> <p>Recommandation intégrée aux opérations en cours.</p> <p>Dans le cadre de son processus de planification stratégique et d'examen du rendement, la CFP continuera d'examiner les résultats de ses activités de surveillance et de vérification afin de maintenir un sain équilibre entre les deux.</p> <p>La CFP élabore un cadre officiel de mesure du rendement pour assurer le suivi de la mise en œuvre des recommandations du rapport d'examen des activités de surveillance.</p> <p>S'il y a lieu, la CFP apportera des modifications au Rapport ministériel sur le rendement et au Rapport sur les plans et les priorités (RPP); ces changements seront effectués à temps pour la production du RPP de 2011-2012.</p>	<p>17. Pour garantir que le niveau d'effort que la CFP consacre à la surveillance demeure approprié, ses examens annuels des plans stratégiques et du rendement doivent continuer à inclure un examen rigoureux des résultats obtenus par ses activités de surveillance et de vérification.</p> <p>18. Pour garantir la responsabilisation et la transparence de ses résultats au plan de la performance de la surveillance, la CFP doit continuer à faire rapport au Parlement sur le nombre prévu et réel de vérifications terminées au cours d'une année ainsi que sur ses progrès relativement au renforcement des capacités.</p>
<p>Recommandation intégrée aux opérations en cours.</p> <p>La CFP continuera de rendre compte au Parlement du nombre prévu et réel de vérifications effectuées, ainsi que des progrès du renforcement de la capacité.</p>	

<p>Recommandation intégrée aux opérations en cours.</p> <p>La CFP a mis en place une stratégie d'apprentissage et de perfectionnement destinée aux vérificateurs, et elle continue d'offrir des cours et des ateliers. Un plan de RH a été établi pour la direction générale.</p>	<p>13. Pour assurer un processus de vérification efficace et la durabilité à long terme de ses activités de vérification, la CFP doit continuer à mettre en œuvre ses plans pour :</p> <ul style="list-style-type: none"> • investir dans la promotion du travail d'équipe et le leadership de ses vérificateurs; • établir et mettre en œuvre une stratégie d'apprentissage afin d'assurer le respect de la méthodologie et l'efficacité des vérifications (p. ex. formation et « coaching »).
<p>Recommandation mise en œuvre et intégrée aux opérations en cours.</p> <p>En décembre 2009, la CFP a mis en œuvre ses méthodes de vérification entièrement revues et simplifiées. La CFP conçoit continuellement de nouveaux outils et modèles, et elle s'est procuré un logiciel d'échantillonnage afin de mettre en œuvre les nouvelles méthodes.</p>	<p>14. Pour assurer l'efficacité de son processus de vérification, la CFP doit :</p> <ul style="list-style-type: none"> • adapter sa méthodologie de vérification afin qu'elle reflète bien le contexte précis des vérifications de dotation, au moyen de liens évidents au CRGD et au cadre de nomination de la CFP, et afin de mieux concentrer les efforts de vérification sur les questions d'importance qui présentent des risques; • fournir la technologie et les outils de soutien appropriés aux fins de vérification (p. ex. outils d'échantillonnage et documents de travail électroniques).
<p>Recommandation intégrée aux opérations en cours.</p> <p>Des cours et des ateliers sont offerts pour permettre le renforcement des compétences en gestion de projets. Un modèle de planification des ressources a été mis au point pour appuyer le travail des équipes de vérification.</p>	<p>15. Pour maintenir le caractère raisonnable de son niveau d'effort prévu en matière de vérifications, la CFP doit :</p> <ul style="list-style-type: none"> • continuer de mettre à jour et de réviser son modèle de planification des ressources, tout en tenant compte de l'expérience récente et des pratiques exemplaires de la profession; • mettre en œuvre son budget cible en heures récemment révisé; • mettre en œuvre des techniques de gestion de projet plus rigoureuses afin d'assurer un dépistage rapide d'événuels dépassements de coûts et la prise de mesures correctives en temps opportun.

Activités de surveillance et processus relatif au Rapport ministériel sur l'obligation de rendre compte en dotation

Recommandations du comité		Progrès réalisés à ce jour
<p>9. Pour améliorer l'efficacité continue de son processus de surveillance, la CFP doit :</p> <ul style="list-style-type: none"> • assurer une consultation et une communication appropriées à l'égard des intervenants relativement au processus d'évaluation du Rapport ministériel sur l'obligation de rendre compte en dotation (RMORCD); • apporter des raffinements au processus d'évaluation du RMORCD. 		<p>La CFP a tiré profit des leçons retenues du processus du RMORCD de 2008-2009 et mené des consultations auprès des intervenants. La CFP a simplifié le CRGD et les modèles de RMORCD pour l'exercice 2009-2010.</p>
<p>10. Pour améliorer l'efficacité globale de ses activités de surveillance des données, la CFP doit :</p> <ul style="list-style-type: none"> • mettre en œuvre une stratégie officielle en matière de données et mettre à niveau son infrastructure de technologie de l'information (TI); • continuer à collaborer avec les ministères et organismes centraux de façon à contribuer à une approche rationalisée et pangouvernementale de la cueillette des données, et des systèmes de soutien en TI. 		<p>Recommandation intégrée aux opérations en cours.</p> <p>La CFP a établi une vision et une série de priorités communes afin de créer un environnement de gestion des données et des renseignements d'affaires.</p> <p>La CFP a fourni des commentaires à l'égard de la carte de pointage pour la gestion des personnes du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada.</p>
<p>11. Pour contribuer à l'efficacité globale de ses activités de surveillance en matière de choix du processus de nomination, la CFP doit examiner sa démarche par rapport à la cueillette de données sur les processus non annoncés afin de déterminer si des améliorations peuvent être apportées pour que les données soient plus exactes et plus complètes.</p>		<p>Recommandation mise en œuvre.</p> <p>Le SGIP a été modifié en novembre 2009 et il sera mis à jour durant l'exercice 2010-2011 après d'autres consultations.</p>
<p>12. Pour assurer la durabilité de ses activités de surveillance, la CFP doit continuer à mettre en œuvre des plans pour :</p> <ul style="list-style-type: none"> • accroître le niveau de ressources consacrées à ses activités de surveillance; • investir dans la planification de la relève et le renforcement des capacités dans ce domaine. 		<p>Recommandation mise en œuvre.</p> <p>La CFP a regroupé en une seule entité ses activités d'analyse de données et de sondage. La CFP a restructuré ses activités de surveillance afin d'en assurer la viabilité à long terme.</p>

Examen des lignes directrices et du Cadre de responsabilisation en gestion de la dotation

Recommandations du comité	Progrès réalisés à ce jour
<p>7. Pour clarifier ses attentes auprès des ministères, la CFP doit :</p> <ul style="list-style-type: none"> • terminer son examen stratégique prévu des lignes directrices sur les pouvoirs de nomination et les pouvoirs connexes; • continuer à apporter des raffinements à son Cadre de responsabilisation en gestion de la dotation (CRGD); • assurer une consultation et une communication appropriées avec les intervenants, pendant qu'elle apporte des changements à ses lignes directrices et au CRGD. 	<p>Recommandation intégrée aux opérations en cours.</p> <p>Les guides ont été simplifiés pour qu'il n'y ait qu'un seul guide par ligne directrice. Cinq nouveaux outils de soutien des lignes directrices ont été publiés en août 2009. Toutes les lignes directrices en matière de nomination ont fait l'objet d'un examen. Le nombre d'indicateurs du CRGD a été ramené de 37 à 29. Leur nombre pourrait être réduit davantage à l'issue des consultations. La CFP a adopté une nouvelle approche pour les organisations de très petite taille (c.-à-d. comptant moins de 100 employés) afin de réduire le fardeau de la production de rapports. La CFP a mis à jour sa trousse de renseignements et mis en ligne un site Web visant à sensibiliser les intervenants au sujet de son évaluation de la LEFP.</p>
<p>8. Pour clarifier ses attentes à l'égard des ministères quant à l'utilisation des processus de communication ses attentes sur le plan des lignes directrices concernant le choix du processus de nomination, le tout assorti d'une consultation appropriée des intervenants.</p>	<p>Recommandation intégrée aux opérations en cours.</p> <p>La CFP continue de clarifier sa position sur le recours aux processus non annoncés. En 2009, la CFP a apporté des modifications au Système de gestion de l'information sur les priorités (SGIP) afin que les organisations puissent choisir, à partir d'une liste, les raisons pour lesquelles elles ont eu recours à des processus non annoncés.</p>

<p>Recommandation intégrée aux opérations en cours.</p> <p>Une séance d'information sur le ressourcement des cadres a été créée et présentée au début de l'exercice 2010-2011. Cette séance portait notamment sur les attentes de la CFP à l'égard du ressourcement des cadres.</p> <p>La CFP a conçu une séance d'information sur ses activités de surveillance. Cette séance sera présentée aux principaux intervenants en 2011-2012.</p>	<p>4. Pour tenir compte des changements au niveau de la direction et du renouvellement de la fonction publique, la CFP doit continuer à communiquer son cadre de surveillance et assurer une formation et une orientation continues à l'intention des administrateurs généraux, gestionnaires hiérarchiques et spécialistes en ressources humaines (RH). Les agents négociateurs devraient être invités à participer aux séances d'orientation et de formation, le cas échéant.</p>
<p>Progrès réalisés à ce jour</p>	<p>Recommandations du comité</p>
<p>Recommandation mise en œuvre et intégrée aux opérations en cours.</p> <p>La CFP a mis au point une stratégie visant à faire connaître ses méthodes de vérification à la collectivité des vérificateurs internes et aux membres des comités de vérification. La méthodologie de vérification de la CFP a été affichée sur GCPEDIA en septembre 2010. La CFP a organisé différentes rencontres et présentations afin de renseigner le BCG sur ses activités de vérification et lui a partagé son plan de vérification.</p> <p>La CFP rencontrera des représentants des organisations et de leurs comités de vérification, au besoin, afin de préciser ses attentes.</p>	<p>5. Pour réduire au minimum le chevauchement et le double emploi des activités de surveillance au sein des ministères relativement aux vérifications internes et aux vérifications de dotation de la CFP, cette dernière et le Bureau du contrôleur général (BCG) doivent élaborer un protocole d'entente visant à déterminer la meilleure façon de rationaliser leurs activités dans les domaines suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> • vérifications de dotation prévues tout en respectant leurs responsabilités individuelles; • renforcement des capacités des comités de vérification – formation et éducation relativement aux exigences de la LEFP et des responsabilités en matière de surveillance de la CFP; • renforcement des capacités de la collectivité de la vérification interne – élaboration d'une méthodologie pour la réalisation de vérifications de dotation et formation et éducation sur la mise en application de la méthodologie.
<p>Recommandation intégrée aux opérations en cours.</p> <p>Afin de lui communiquer son plan de vérification, la CFP rencontre annuellement le BVG.</p>	<p>6. Pour réduire au minimum le chevauchement et le double emploi des activités de surveillance au sein des ministères relativement aux vérifications de dotation de la CFP et aux vérifications des RH du Bureau du vérificateur général (BVG), la CFP devrait collaborer avec le BVG pour favoriser des rapports de travail empreints de collaboration et un mécanisme officiel pour échanger des plans.</p>

Collaboration avec le Bureau du contrôleur général et le Bureau du vérificateur général

Examen des activités de surveillance de la fonction publique – Résumé des progrès réalisés par rapport aux recommandations

Communication avec les intervenants

Recommandations du comité		Progrès réalisés à ce jour
<p>1. Pour rationaliser ses rapports au Parlement, la CFP devrait envisager de remettre au Parlement un rapport global qui résume les résultats des activités de vérification des ministères tout en continuant de fournir aux ministères les résultats de leurs vérifications individuelles.</p> <p>Pour garantir la transparence des rapports, les rapports de vérification des ministères doivent continuer à être facilement accessibles au public en les affichant sur le site Web de la CFP.</p>	<p>1. Pour améliorer la collaboration entre la CFP et les ministères et organismes centraux, ce qui est essentiel à une surveillance efficace, la CFP doit créer une tribune régulière pour faciliter le dialogue sur la dotation et la surveillance avec les administrateurs généraux des ministères et des organismes centraux.</p>	<p>Recommandation intégrée aux opérations en cours.</p> <p>L'équipe chargée de l'examen des lignes directrices en matière de nomination de la CFP a régulièrement consulté le Bureau du dirigeant principal des ressources humaines.</p> <p>Le rapport du Comité d'examen indépendant a été remis au Comité des sous-ministres sur le renouvellement de la fonction publique, lequel relève du greffier.</p> <p>La CFP a élaboré une stratégie de communication et de liaison externe qui prévoit la communication de son plan de vérification annuel aux organismes centraux. Le plan de vérification est également affiché en ligne.</p>
	<p>2. Pour améliorer la communication entre la CFP et les agents négociateurs de la fonction publique, la CFP doit tenir régulièrement des réunions avec les dirigeants des agents négociateurs.</p>	<p>Recommandation intégrée aux opérations en cours.</p> <p>Depuis le printemps 2010, les membres du Conseil consultatif de la Commission de la fonction publique, soit des représentants des agents négociateurs, des organisations et de la CFP, se sont rencontrés régulièrement pour discuter de questions d'intérêt commun touchant la Loi sur l'emploi dans la fonction publique (LEFP), notamment l'évaluation de la Loi par la CFP.</p>

Mesures correctives

à cet effet et la CFP peut proposer de mener l'enquête au nom de l'administrateur général. Si ce dernier ne prend aucune mesure, la CFP peut mener une vérification de sa propre initiative au sujet du processus.

À l'occasion, les activités de surveillance de la CFP mettent en évidence des problèmes qui peuvent avoir des répercussions sur la situation d'une personne, voire représenter un risque pour l'intégrité du système de dotation. Si il est possible de régler un problème au moyen d'une solution ou d'une directive s'appliquant à l'ensemble du système, la CFP peut mettre en place les lignes directrices ou les règlements appropriés. Dans d'autres situations, lorsque des activités de surveillance, des vérifications ou des enquêtes indiquent l'existence de pratiques qui ne sont pas conformes au cadre législatif et politique du système de dotation, la Commission a le pouvoir de prendre des mesures pour remédier à la situation.

Dès lors que l'enquête est réalisée, la Commission peut prendre diverses mesures correctives, notamment :

- Lorsqu'il y a des irrégularités dans un processus de dotation, la CFP peut exiger que le processus soit repris ou réévalué, en tout ou en partie – par exemple, elle peut exiger une nouvelle évaluation d'un examen écrit;
- Dans certains cas, la LEFP autorise la CFP à révoquer une nomination. À titre d'exemple, une telle situation peut survenir si l'enquête révèle qu'une erreur a été commise ou qu'il y a eu omission ou conduite irrégulière pendant un processus de nomination externe, si une fraude est survenue pendant un processus de nomination ou si un processus a été soumis à une influence politique.

Étant donné que le système de dotation est fondé sur la délégation de pouvoirs de la CFP aux administrateurs généraux, la CFP peut aussi, par suite de ses activités de surveillance, imposer des limites ou des conditions relatives à l'exercice des pouvoirs de nomination dans un ministère ou un organisme. Dans des cas plus graves, la CFP peut retirer entièrement les pouvoirs délégués. Ces outils, gérés de façon entièrement intégrée, contribuent à l'évaluation de l'intégrité du système de dotation. Les résultats à cet égard sont présentés annuellement au Parlement. La CFP peut également déposer des rapports spéciaux au Parlement sur un sujet relevant de sa compétence et de ses fonctions. En plus de présenter ses rapports réguliers et ses rapports spéciaux au Parlement, y compris ceux qui portent sur les constatations découlant des vérifications, la CFP comparait devant divers comités parlementaires. La CFP accorde une très haute importance à ses relations avec le Parlement, compte tenu de ses responsabilités lorsqu'il s'agit d'assurer l'intégrité globale du système de nomination et l'impartialité politique de la fonction publique.

Enquêtes

La LEPF confère à la CFP le pouvoir d'enquêter sur les activités de dotation et les activités politiques dans les situations suivantes :

- nominations externes;
- nominations internes, si les pouvoirs n'ont pas été délégués;
- nominations internes, lorsque les pouvoirs ont été délégués à la demande de l'administrateur général;
- influence politique présumée dans un processus de nomination;
- fraude présumée dans un processus de nomination;
- allégations d'activités politiques irrégulières.

Lorsque la CFP reçoit des allégations d'activités politiques irrégulières menées par des fonctionnaires, elle détermine si une enquête doit être ouverte et, le cas échéant, elle en réalise une.

En vertu de la LEPF, les administrateurs généraux ont la responsabilité de mener leurs propres enquêtes sur les processus de nomination internes qu'ils mettent en œuvre conformément à leurs pouvoirs délégués, et ce, avant de révoquer une nomination ou de prendre des mesures correctives. Les administrateurs généraux peuvent mener leurs propres enquêtes ou demander à la CFP de le faire en leur nom. Les décisions sur les mesures correctives à prendre incombent à l'administrateur général.

En plus de son rôle d'enquête, la CFP a également le pouvoir d'examiner les processus de nomination internes au moyen d'une vérification, ce qu'elle fait lorsqu'elle reçoit des renseignements sur une erreur, une omission ou une conduite irrégulière possible au cours d'un processus de nomination interne. Dans ce cas, la CFP examine les renseignements et détermine si une enquête a déjà été, ou devrait être, menée. Dans l'affirmative, une recommandation est faite à l'administrateur général

appropriées afin de gérer ses activités de dotation. Elles visent également à vérifier la conformité des activités de dotation avec la LEPF, les autres autorisations en vigueur, les lignes directrices ainsi que l'instrument de délégation établi avec la CFP. Dans ses rapports de vérification, la CFP peut présenter des recommandations aux administrateurs généraux et dirigeants d'organismes, et procéder à des vérifications de suivi pour s'assurer que l'organisation visée a pris les mesures correctives prévues pour régler les problèmes découlant de ces vérifications.

■ **Les vérifications de suivi** sont effectuées à la suite des vérifications de la CFP. Elle y présente des recommandations aux ministères et organismes pour améliorer leurs systèmes et pratiques de dotation. Elle peut aussi supprimer ou imposer des conditions de délégation des pouvoirs de dotation. Elle surveille en outre l'application de ses recommandations et mène des vérifications de suivi. Dans les cas où la CFP impose des conditions à la délégation des pouvoirs de dotation, elle procède à des vérifications de suivi lorsque les résultats des activités de surveillance indiquent qu'il y a eu des améliorations notables pouvant lui permettre de supprimer ces conditions.

publique à qui on a délégué des pouvoirs de nomination doit donc faire l'objet d'une surveillance constante. La CFP évalue le rendement en dotation dans une perspective de gestion du risque et fait rapport au Parlement sur l'état du système de dotation de la fonction publique.

Afin de rendre les administrateurs généraux responsables de l'exercice des pouvoirs de dotation délégués, la Commission :

- fournira un cadre de responsabilisation en gestion de la dotation;
- surveillera les tendances en matière de nomination et procédera à la collecte d'information et à l'évaluation du risque;
- exigera des administrateurs généraux des rapports sur leur gestion des pouvoirs de dotation délégués;
- donnera de la rétroaction aux organisations délégataires afin qu'elles puissent prendre des mesures pour améliorer leur système de dotation et, également, protéger le mérite dans le système en général.

Études et bulletins statistiques

Les études visent à accroître la compréhension du système de dotation, à mettre l'accent sur des enjeux potentiels en dotation, et à relever les leçons retenues et les bonnes pratiques. Portant sur des questions qui exigent des éclaircissements ou qui intéressent les parlementaires ou la population, ces études sont essentiellement exploratoires et font appel à des méthodes diverses. Bien qu'elles soient généralement plus descriptives que les vérifications, les études peuvent servir à guider d'autres responsables de la surveillance sur la façon d'évaluer ces questions à l'avenir et d'améliorer les lignes directrices régissant le processus de nomination.

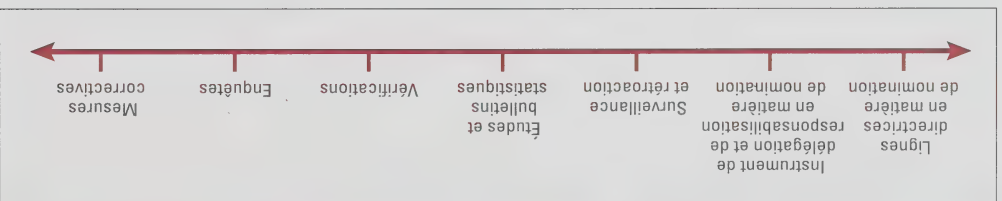
Les bulletins statistiques sont un nouvel outil visant à fournir des renseignements factuels sur des enjeux liés à l'embauche et à la dotation publique fédérale.

Vérifications

Les vérifications consistent en des examens objectifs et systématiques des activités donnant lieu à l'évaluation indépendante des résultats et de la gestion de ces activités. Il existe différents types de vérifications :

- **Les vérifications pangouvernementales** portent sur des questions intersectorielles et sur les activités de dotation de plusieurs ministères et organismes. Lorsque les circonstances le justifient, la CFP peut tirer ses conclusions à partir d'un échantillon d'organisations. Ces vérifications permettent d'évaluer de façon indépendante le rendement et la gestion des activités de dotation au sein des organisations assujetties à la LEPF. Elles permettent de donner de l'information, une assurance et des avis objectifs au Parlement et, en définitive, à la population canadienne quant à l'intégrité du processus de nomination dans la fonction publique fédérale.

- **Les vérifications d'entités** portent sur les activités de dotation et les enjeux de ministères et organismes donnés. En règle générale, ces vérifications visent à déterminer si une organisation a mis en place un cadre, des pratiques et des systèmes



Lignes directrices en matière de nomination

Le premier élément du continuum correspond à la série de lignes directrices de la Commission (LEFP) et à son Règlement d'application, fournit des directives et des orientations aux organisations sur les exigences minimales auxquelles doivent satisfaire leurs systèmes de dotation.

Les lignes directrices en matière de nomination sont élaborées conformément aux dispositions de la LEFP qui accorde à la CFP le pouvoir d'établir des lignes directrices sur la façon d'effectuer et de révoquer des nominations ainsi que de prendre des mesures correctives, le cas échéant. Il s'agit d'un certain nombre de lignes directrices portant sur des sujets précis qui correspondent aux principaux points de décision des processus de nomination et qui doivent être lues à la lumière du *Règlement sur l'emploi dans la fonction publique*. Il existe également un certain nombre de décrets d'exemption (en cours d'élaboration) qui ont pour objet de soustraire certaines nominations de l'application de l'ensemble ou d'une partie des dispositions de la LEFP et, par conséquent, de l'application de certaines ou de la totalité de ces lignes directrices.

Instrument de délégation et de responsabilisation en matière de nomination

L'Instrument de délégation et de responsabilisation en matière de nomination (IDRN), que l'administrateur général doit signer avant d'obtenir et d'exercer des pouvoirs délégués, énonce tous les pouvoirs et les obligations des administrateurs généraux et des dirigeants des organismes qui acceptent la responsabilité d'exercer ces pouvoirs. L'IDRN est le fondement du contrat conclu entre la CFP et les ministères et organismes. Tous les administrateurs généraux dont les organisations sont assujetties à la LEFP ont convenu d'un IDRN avec la CFP.

Surveillance et rétroaction

La CFP surveille les tendances et les activités afin de déceler les questions et les pratiques à l'échelle du gouvernement qui pourraient poser un risque pour l'intégrité du système de dotation. Si elle confère plus de souplesse au processus de nomination, la LEFP exige également que les personnes à qui sont délégués et subdélégués les pouvoirs de prendre des décisions en matière de nomination (p. ex. les administrateurs généraux et les gestionnaires) rendent compte à la CFP de l'utilisation appropriée des pouvoirs qui leur sont délégués. Le rendement des organisations de la fonction

Vérification de suivi d'entité		Taille de l'organisation
Commission des libérations conditionnelles du Canada	Petite	
Gendarmerie royale du Canada	Grande	
Vérification d'entité		Taille de l'organisation
Agence canadienne d'évaluation environnementale	Petite	
Agence de la santé publique du Canada	Grande	
Bureau du secrétaire du gouverneur général	Petite	
Commissariat à la magistrature fédérale Canada	Très petite	
Commission de la fonction publique du Canada	Moyenne	
Conseil canadien des relations industrielles	Très petite	
Conseil d'examen du prix des médicaments brevetés	Très petite	
Défense nationale	Grande	
École de la fonction publique du Canada	Moyenne	
Grefte du Tribunal de la concurrence	Très petite	
Ministère des Finances Canada	Moyenne	
Office des transports du Canada	Petite	
Secrétariat des conférences intergouvernementales canadiennes	Très petite	
Statistique Canada	Grande	
Tribunal des anciens combattants (révision et appel) Canada	Très petite	
Vérification pangouvernementale		
Suivi de la vérification pangouvernementale des nominations des cadres de direction		
Etude		
Application des critères de mérite		
Efficacité de la zone nationale de sélection		
Utilisation des processus non annoncés		

Note : Les organisations de grande taille comptent plus de 2 000 employés, celles de taille moyenne de 500 à 1 999 employés, celles de petite taille de 100 à 499 employés et celles de très petite taille moins de 100 employés.

Sommaire des projets de vérification et d'études en cours ou prévus pour publication en 2012 et 2013

Le pouvoir de la Commission de la fonction publique (CFP) d'effectuer des vérifications est défini dans la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP). Il vise 82 organisations qui ont signé un Instrument de délégation et de responsabilisation en matière de nomination avec la CFP et qui sont assujetties à la LEFP. Par suite de l'examen de surveillance, la CFP a établi un cycle de vérification de sept ans, allant de 2009 à 2015, durant lequel elle vérifiera toutes les organisations.

La CFP sélectionne les organisations à inscrire à son plan de vérification et d'études en fonction de différents facteurs, notamment les évaluations des risques et les résultats de la surveillance, tout en s'assurant de mener une vérification de toutes les organisations, conformément au cycle de sept ans établi. Afin de donner une description juste de la dotation au sein de la fonction publique fédérale, la CFP sélectionne diverses organisations en fonction de leur taille et des risques qu'elles présentent.

Projets en cours ou prévus pour 2012	
Vérification de suivi d'entité	Taille de l'organisation
Agence des services frontaliers du Canada	Grande
Infrastructure Canada	Petite
Santé Canada	Grande
Vérification d'entité	Taille de l'organisation
Agence canadienne de développement international	Moyenne
Bureau de la sécurité des transports du Canada	Petite
Commissariat à l'information du Canada	Petite
Commission du droit d'auteur Canada	Très petite
Commission mixte internationale	Très petite
Conseil de contrôle des renseignements relatifs aux matières dangereuses	Très petite
Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes	Petite
Industrie Canada	Grande
Ministère de la Justice Canada	Grande
Passeport Canada	Grande
Service des poursuites pénales du Canada	Moyenne
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada	Grande
Étude	
Étude statistique sur les personnes handicapées	
Étude sur les outils d'évaluation	
Recrutement externe	

Modalités et conditions additionnelles imposées aux organisations par suite des activités de surveillance de la Commission de la fonction publique du Canada (en vigueur depuis le 31 mars 2011)*

Santé Canada	<p><i>Nota</i> : Les deux conditions ci-dessus ont été levées en juillet 2011.</p> <p>L'organisation doit présenter à la CFP des rapports semestriels (dont un dans son Rapport ministériel sur l'obligation de rendre compte en dotation) sur la mise en œuvre des recommandations découlant du rapport de vérification de la CFP et sur ses activités de dotation (en vigueur depuis le 21 août 2009).</p> <p>L'organisation doit présenter un plan d'action qui précise comment elle entend répondre aux recommandations découlant de la vérification de la CFP (en vigueur depuis le 21 août 2009).</p>
Infrastructure Canada	<p>L'organisation doit présenter à la CFP des rapports semestriels (dont un dans son Rapport ministériel sur l'obligation de rendre compte en dotation) sur la mise en œuvre des recommandations découlant du rapport de vérification de la CFP et sur ses activités de dotation (en vigueur depuis le 22 juin 2009).</p> <p>L'organisation doit présenter tous les documents et comptes rendus des réunions de son Comité des ressources humaines (maintenant appelé Comité de la gestion des personnes) portant sur les questions de dotation (en vigueur depuis le 22 juin 2009).</p>
Commission des libérations conditionnelles du Canada	<p>Le président et la directrice générale exécutive de la Commission des libérations conditionnelles du Canada sont les seules personnes autorisées à procéder à des nominations de durée déterminée ou pour une période indéterminée au sein de l'organisation. Sont exclues les nominations intérimaires, les nominations d'étudiants et les nominations d'employés occasionnels (en vigueur depuis le 12 juillet 2010).</p> <p>La CFP a assigné un conseiller spécial afin de travailler avec l'organisation et d'aider le président de la Commission des libérations conditionnelles du Canada à exercer ses pouvoirs de nomination délégués en conformité avec la <i>Loi sur l'emploi dans la fonction publique</i>, le Cadre de nomination de la CFP et de l'organisation en matière de nomination (en vigueur depuis le 22 juillet 2010).</p> <p>L'organisation doit présenter à la CFP des rapports semestriels (dont un dans le Rapport ministériel sur l'obligation de rendre compte en dotation) sur la mise en œuvre des recommandations découlant du rapport de vérification de la CFP et sur ses activités de dotation (en vigueur depuis le 12 juillet 2010).</p>
Gendarmerie royale du Canada	<p>La CFP a assigné un conseiller spécial afin de travailler avec l'organisation pour appuyer et conseiller le commissaire sur la mise en œuvre des recommandations découlant du rapport de vérification de la CFP (en vigueur depuis le 1^{er} avril 2008).</p> <p>Un membre du personnel des RH investi des ressources humaines (RH) investi des pouvoirs subdélégués peut autoriser une nomination, au cas par cas, uniquement s'il est de niveau équivalent ou supérieur à celui du gestionnaire d'embauche (en vigueur depuis le 1^{er} juillet 2009).</p> <p>Un membre du personnel des RH investi des pouvoirs subdélégués peut autoriser, au cas par cas, une nomination intérimaire pour une durée inférieure à quatre mois (à l'exception du groupe EX), pour les postes non vacants seulement (en vigueur depuis le 2 février 2009).</p> <p>L'organisation doit présenter à la CFP des rapports semestriels (dont un dans le Rapport ministériel sur l'obligation de rendre compte en dotation) sur la mise en œuvre des recommandations découlant du rapport de vérification de la CFP et sur ses activités de dotation (en vigueur depuis le 1^{er} avril 2008).</p> <p><i>Nota</i> : Les deux conditions concernant la subdélégation des pouvoirs de nomination ont été levées en juin 2011.</p>

Tableau 52 : Demandes d'emploi et nominations pour les postes annoncés à l'échelle nationale selon la région géographique – postes autres que ceux du niveau d'agent

Du 1^{er} avril 2010 au 31 mars 2011

Région géographique du lieu de travail	(a) Annonces	(b) Demandes d'emploi	Provenant d'autres régions de résidence %	Nbre	(c) Nominations externes	Provenant d'autres régions de résidence %
Colombie-Britannique	109	18 553	32,3	253	4,4	
Alberta	245	21 069	68,5	289	20,4	
Saskatchewan	49	5 289	65,7	113	7,1	
Manitoba	47	6 908	52,0	105	0,0	
Ontario (sauf la RCN)	80	26 490	25,7	453	6,8	
Région de la capitale nationale (RCN)	166	97 653	31,0	920	13,6	
Québec (sauf la RCN)	131	26 668	16,9	448	2,7	
Nouveau-Brunswick	21	4 090	41,1	147	6,1	
Nouvelle-Écosse	92	9 990	49,7	102	10,8	
Ile-du-Prince-Édouard	12	2 417	52,5	9	0,0	
Terre-Neuve-et-Labrador	11	1 687	54,3	18	22,2	
Yukon	5	292	83,6	7	14,3	
Territoires du Nord-Ouest	37	1 695	91,2	11	27,3	
Nunavut	3	139	86,3	7	28,6	
Extérieur du Canada	0	0	0,0	0	0,0	
Total	1 008	222 940	36,0	2 882	9,6	

Source : Dossiers de la Commission de la fonction publique (CFP) sur les activités d'embauche et de dotation et Système de ressourcement de la fonction publique (SRFP)

- (a) Les annonces affichant plus d'un lieu de travail sont calculées comme des annonces multiples (une pour chaque lieu de travail) et peuvent avoir une incidence sur la distribution géographique. Sont exclues les annonces qui contiennent plus d'un groupe et niveau.
- (b) Une demande est comptée plusieurs fois quand elle est reçue pour une annonce contenant des lieux de travail multiples.
- (c) Ces données ont été obtenues en comparant l'adresse du domicile des candidats (du SRFP) avec la région géographique du poste des candidats ayant été nommés à la fonction publique en 2010-2011 (des dossiers de la CFP sur les activités d'embauche et de dotation). En raison de difficultés liées aux délais de présentation des données et à leur qualité, la CFP n'a pu établir de correspondance avec les données du SRFP que pour environ 70 % des nominations. Ne comprend pas les nominations pour une durée de moins de six mois, le groupe de la direction et les organismes distincts.

**Tableau 51 : Demandes d'emploi et nominations pour les postes
annoncés à l'échelle nationale selon la région
géographique – postes de niveau d'agent**

Du 1^{er} avril 2010 au 31 mars 2011

Région géographique du lieu de travail	Annonces		Demandes d'emploi		Nominations externes	
	(a)	(b)	(c)	(d)	(e)	(f)
	Nbre	%	Provenant d'autres régions de résidence	%	Provenant d'autres régions de résidence	%

Colombie-Britannique	704	72 027	45,3	375	9,1
Alberta	376	26 152	71,9	219	17,8
Saskatchewan	105	7 798	73,3	113	19,5
Manitoba	89	7 068	66,9	128	15,6
Ontario (sauf la RCN)	262	44 962	34,3	541	13,9
Région de la capitale nationale (RCN)	661	164 567	41,9	3 392	22,3
Québec (sauf la RCN)	264	37 434	34,4	398	6,8
Nouveau-Brunswick	100	11 131	57,2	150	14,0
Nouvelle-Écosse	101	11 579	67,6	181	40,3
Ile-du-Prince-Édouard	21	1 989	79,5	17	17,7
Terre-Neuve-et-Labrador	30	3 687	73,6	45	11,1
Yukon	18	872	89,9	19	68,4
Territoires du Nord-Ouest	28	1 594	90,3	31	45,2
Nunavut	29	2 637	89,4	23	52,2
Extérieur du Canada	0	0	0,0	2	100,0
Total	2 788	393 497	46,0	5 634	19,8

Source : Dossiers de la Commission de la fonction publique (CFP) sur les activités d'embauche et de dotation et Système de ressourcement de la fonction publique (SRFP)

- (a) Les annonces affichant plus d'un lieu de travail sont calculées comme des annonces multiples (une pour chaque lieu de travail) et peuvent avoir une incidence sur la distribution géographique. Sont exclues les annonces qui contiennent plus d'un groupe et niveau.
- (b) Une demande est comptée plusieurs fois quand elle est reçue pour une annonce contenant des lieux de travail multiples.
- (c) Ces données ont été obtenues en comparant l'adresse du domicile des candidats (du SRFP) avec la région géographique du poste des candidats ayant été nommés à la fonction publique en 2010-2011 (des dossiers de la CFP sur les activités d'embauche et de dotation). En raison de difficultés liées aux délais de présentation des données et à leur qualité, la CFP n'a pu établir de correspondance avec les données du SRFP que pour environ 70 % des nominations. Ne comprend pas les nominations pour une durée de moins de six mois, le groupe de la direction et les organismes distincts.

Tableau 49(a) : Nombre de postulants au Programme fédéral d'expérience de travail étudiant (PFTE) selon la région géographique de résidence et le niveau de scolarité pour l'Ontario (sauf la RCN), la région de la capitale nationale (RCN) et le Québec (sauf la RCN)

Campagne 2009 uniquement¹ – Date de début : 15 octobre 2009 – Date de la fin : 30 septembre 2010

Région géographique de résidence	Postulants PFTE	Niveau de scolarité		
		Universitaire	Collégial	Secondaire
Ontario (sauf la RCN)	12 801	10 171	1 804	826
Région de la capitale nationale (RCN)	15 306	11 960	2 541	805
Québec (sauf la RCN)	8 765	6 223	2 096	446

Source : Système de ressource de la fonction publique

¹ Le programme PFTE de la Commission de la fonction publique est une campagne annuelle visant à recruter et embaucher des étudiants de niveaux secondaire et postsecondaire pendant une année scolaire. La campagne commence au début du mois d'octobre de chaque année et invite les étudiants à présenter leur candidature et à être pris en considération pour des emplois durant les trimestres scolaires d'automne, d'hiver, du printemps et d'été.

Tableau 50 : Postulants à des processus externes par rapport à la main-d'œuvre canadienne

Du 1^{er} avril 2010 au 31 mars 2011

Région géographique de résidence	Postulants à des processus externes %	Main-d'œuvre canadienne %
----------------------------------	---------------------------------------	---------------------------

Colombie-Britannique	9,7	13,2
Alberta	6,9	11,6
Saskatchewan	2,0	3,0
Manitoba	3,6	3,5
Ontario	45,6	39,0
Québec	23,0	22,9
Nouveau-Brunswick	3,1	2,1
Nouvelle-Écosse	3,1	2,6
Ile-du-Prince-Édouard	0,7	0,4
Terre-Neuve-et-Labrador	1,2	1,4
Yukon	0,1	0,1
Territoires du Nord-Ouest	0,2	0,1
Nunavut	0,1	0,1
Total	100,0	100,0

Source : Système de ressource de la fonction publique et Enquête sur la population active de 2011, Statistique Canada

Tableau 49 : Nombre de postulants au Programme fédéral d'expérience de travail étudiant (PFTE) selon la région géographique de résidence et le niveau de scolarité

Campagne 2009 uniquement¹ – Date de début : 15 octobre 2009 – Date de la fin : 30 septembre 2010

Région géographique de résidence	Postulants PFTE	Niveau de scolarité		
		Universitaire	Collégial	Secondaire
Colombie-Britannique	3 731	2 985	528	218
Alberta	2 279	1 669	441	169
Saskatchewan	1 022	867	77	78
Manitoba	1 876	1 563	171	142
Ontario	24 832	20 129	3 264	1 439
Québec	12 040	8 225	3 177	638
Nouveau-Brunswick	1 852	1 502	151	199
Nouvelle-Écosse	1 761	1 380	208	173
Ile-du-Prince-Édouard	912	682	87	143
Terre-Neuve-et-Labrador	599	500	64	35
Yukon	27	20	4	3
Territoires du Nord-Ouest	67	45	13	9
Nunavut	12	9	1	2
Extérieur du Canada	55	46	6	3
Total	51 065	39 622	8 192	3 251

Source : Système de ressourcement de la fonction publique

¹ Le programme PFTE de la Commission de la fonction publique est une campagne annuelle visant à recruter et embaucher des étudiants de niveaux secondaire et postsecondaire pendant une année scolaire. La campagne commence au début du mois d'octobre de chaque année et invite les étudiants à présenter leur candidature et à être pris en considération pour des emplois durant les trimestres scolaires d'automne, d'hiver, du printemps et d'été.

Tableau 48 : Nombre de postulants au Programme fédéral de travail étudiant (PFTE) selon la région géographique de résidence et le niveau de scolarité

Du 1^{er} avril 2010 au 31 mars 2011

Région géographique de résidence	Postulants PFTE	Niveau de scolarité		
		Universitaire	Collégial	Secondaire
Colombie-Britannique	3 803	3 016	596	191
Alberta	2 179	1 649	339	191
Saskatchewan	1 072	890	91	91
Manitoba	1 873	1 566	161	146
Ontario	25 286	20 665	3 274	1 347
Québec	12 529	8 686	3 265	578
Nouveau-Brunswick	1 875	1 526	161	188
Nouvelle-Écosse	1 738	1 393	179	166
Ile-du-Prince-Édouard	913	669	90	154
Terre-Neuve-et-Labrador	619	506	71	42
Yukon	18	13	2	3
Territoires du Nord-Ouest	80	54	19	7
Nunavut	12	10	2	0
Extérieur du Canada	141	117	17	7
Total	52 138	40 760	8 267	3 111

Source : Système de recensement de la fonction publique

Tableau 48(a) : Nombre de postulants au Programme fédéral d'expérience de travail étudiant (PFTE) selon la région géographique de résidence et le niveau de scolarité pour l'Ontario (sauf la RCN), la région de la capitale nationale (RCN) et le Québec (sauf la RCN)

Du 1^{er} avril 2010 au 31 mars 2011

Région géographique de résidence	Postulants PFTE	Niveau de scolarité		
		Universitaire	Collégial	Secondaire
Ontario (sauf la RCN)	12 323	9 850	1 741	732
Région de la capitale nationale (RCN)	17 008	13 364	2 838	806
Québec (sauf la RCN)	8 484	6 137	1 960	387

Source : Système de recensement de la fonction publique

Tableau 47 : Nombre et répartition des postulants inscrits au Programme de recrutement postsecondaire (RP) (automne 2010), selon la région géographique de résidence

Du 1^{er} avril 2010 au 31 mars 2011

Région géographique de résidence		Nbre	%
Postulants RP			
Colombie-Britannique		1 703	8,2
Alberta		706	3,4
Saskatchewan		174	0,8
Manitoba		402	1,9
Ontario		9 636	46,4
Québec		6 953	33,4
Nouveau-Brunswick		273	1,3
Nouvelle-Écosse		433	2,1
Île-du-Prince-Édouard		111	0,5
Terre-Neuve-et-Labrador		163	0,8
Yukon		5	0,0
Territoires du Nord-Ouest		11	0,1
Nunavut		1	0,0
Extérieur du Canada		223	1,1
Total		20 794	100,0

Source : Système de ressourcement de la fonction publique

¹ Ces données excluent les annonces annulées.

Tableau 47(a) : Nombre et répartition des postulants inscrits au Programme de recrutement postsecondaire (RP) (automne 2010), selon la région géographique de résidence pour l'Ontario (sauf la RCN), la région de la capitale nationale (RCN) et le Québec (sauf la RCN)

Du 1^{er} avril 2010 au 31 mars 2011

Région géographique de résidence		Nbre	%
Postulants RP			
Ontario (sauf la RCN)		5 603	27,0
Région de la capitale nationale (RCN)		5 331	25,6
Québec (sauf la RCN)		5 655	27,2

Source : Système de ressourcement de la fonction publique

¹ Ces données excluent les annonces annulées.

Tableau 46 : Administration des priorités (total de la fonction publique)

Nombre de bénéficiaires de priorité (inscriptions), nombre de placements et nombre de retraits de priorités, selon le type de priorité

Du 1^{er} avril 2010 au 31 mars 2011

Type de priorité	Reports (a)	Nouveaux dossiers	Total (reports + nouveaux dossiers)	Personnes nommées	Démissions ou départs à la retraite	Droits de priorité expirés	Autres retraits de la liste des priorités (b)	Total des retraits de la liste des priorités	Dossiers actifs à la fin de la période
Congés autorisés (art. 41)	407	356	763	157	43	48	52	300	463
Mises en disponibilité (art. 41)	12	7	19	0	0	13	2	15	4
Total – priorités légales	419	363	782	157	43	61	54	315	467
Personnel excédentaire (art. 5)	314	226	540	240(c)	55	0	50	345	195
Fonctionnaires devenus handicapés (art. 7)	71	69	140	25	2	12	28	67	73
Membres des FC ou de la GRC libérés pour raisons médicales (art. 8)	264	249	513	154	0	68	1	223	290
Réinstallation du conjoint (art. 9)	405	447	852	166	19	39	178	402	450
Réintégration à un niveau supérieur (art. 10)	78	137	215	26	1	71	0	98	117
Personnel exempté du gouverneur général (REFP 6)	0	2	2	0	0	0	0	0	2
Epoux ou conjoint de fait survivant (REFP 8.1)	0	4	4	1	0	0	0	1	3
Total – Priorités réglementaires	1 132	1 134	2 266	612	77	190	257	1 136	1 130
Total général	1 551	1 497	3 048	769	120	251	311	1 451	1 597

(a) Le nombre de reports du 31 mars 2010 est différent du nombre de dossiers actifs au 31 mars 2010 qui a été publié dans le rapport annuel de l'année dernière, en raison de l'inscription de nouvelles priorités reçues à la fin de mars 2010 et actifs après le début du nouvel exercice. La validation des données dans le Système de gestion de l'information sur les priorités peut également avoir eu une incidence sur les chiffres présentés.

(b) Les changements aux types de priorité sont inclus dans la rubrique « Autres retraits de la liste de priorités ».

(c) Bien que le droit de priorité accordé aux employés excédentaires soit établi dans le *Règlement sur l'emploi dans la fonction publique*, l'article 40 de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* donne aux administrateurs généraux le pouvoir de placer les employés excédentaires de leur organisation avant de prendre en considération d'autres personnes bénéficiant d'un droit de priorité. Parmi les 240 nominations effectuées en 2010-2011, 160 étaient pour des employés excédentaires dans leur organisation d'attache.

Nota : Voir « Administration des priorités » à l'Annexe 2 – Notes des Tableaux statistiques.

Tableau 45 : Changements liés à l'effectif des organisations régies par la Loi sur l'emploi dans la fonction publique selon l'organisation (suite)

De mars 2010 à mars 2011

Organisation	Effectif nommé à un emploi pour une période indéterminée, une durée déterminée, à un emploi occasionnel ou étudiant		Nbre	Nbre	Différence	% de variation depuis l'année dernière
	Mars 2010	Mars 2011				

Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada	2 093	2 171	78	3,7
Sécurité publique Canada	1 115	1 110	-5	-0,4
Service administratif des tribunaux judiciaires	629	623	-6	-1,0
Service correctionnel du Canada	17 709	18 288	579	3,3
Service des poursuites pénales du Canada	854	884	30	3,5
Statistique Canada	5 557	6 422	865	15,6
Transports Canada	5 523	5 551	28	0,5
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada	13 736	14 382	646	4,7
Tribunal des droits de la personne du Canada	18	20	2	11,1
Tribunal canadien des relations professionnelles artistes-producteurs	7	7	0	0,0
Tribunal canadien du commerce extérieur	76	76	0	0,0
Tribunal d'appel des transports du Canada	7	8	1	14,3
Tribunal de la concurrence (Grefte du)	12	10	-2	16,7
Tribunal de la protection des fonctionnaires divulgateurs Canada	6	4	-2	-33,3
Tribunal des revendications particulières (Grefte du)	6	9	3	50,0
Total	216 045	216 709	664	0,3

Source : Dossiers de la Commission de la fonction publique sur l'effectif

Nota : La différence entre le nombre d'organisations énumérées dans ce tableau (80) et le nombre d'organisations ayant signé un instrument de délégation et de responsabilisation en matière de nomination (83) est attribuable à l'élément suivant : certaines organisations n'apparaissent pas comme des entités distinctes dans le système de paie de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC), ce qui signifie que la Commission de la fonction publique ne peut indiquer ni l'effectif ni les mesures d'embauche et de dotation de ces organisations.

Les chiffres sur l'effectif sont tirés des données du fichier titulaire du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, lequel provient du système de paie de TPSGC et peut présenter des chiffres différents de ceux qui sont recueillis par les systèmes des ressources humaines des organisations.

Tableau 45 : Changements liés à l'effectif des organisations régies par la Loi sur l'emploi dans la fonction publique selon l'organisation (suite)

De mars 2010 à mars 2011

Organisation	Nbre		Nbre	Différence	% de variation depuis l'année dernière
	Mars 2010	Mars 2011			
	Effectif nommé à un emploi pour une période indéterminée, une durée déterminée, à un emploi occasionnel ou étudiant				
Conseil d'examen du prix des médicaments brevetés Canada	59	66	7		11,9
Conseil des produits agricoles du Canada	15	16	1		6,7
Cour suprême du Canada (Registratre de la)	218	209	-9		-4,1
Défense nationale (fonctionnaires)	27 282	27 385	103		0,4
Diversification de l'économie de l'Ouest Canada	509	478	-31		-6,1
École de la fonction publique du Canada	1 015	1 008	-7		-0,7
Enquêteur correctionnel Canada (L.)	28	36	8		28,6
Environnement Canada	7 576	7 159	-417		-5,5
Finances Canada (Ministère des)	800	802	2		0,2
Gendarmerie royale du Canada (fonctionnaires)	6 249	6 147	-102		-1,6
Industrie Canada	5 763	5 576	-187		-3,2
Infrastructure Canada	331	372	41		12,4
Justice Canada (Ministère de la)	4 989	5 155	166		3,3
Office des transports du Canada	250	252	2		0,8
Office national de l'énergie	350	382	32		9,1
Patrimoine canadien	2 334	2 045	-289		-12,4
Pêches et Océans Canada	11 156	11 001	-155		-1,4
Procréation assistée Canada	13	16	3		23,1
Ressources humaines et Développement des compétences Canada	26 002	24 653	-1 349		-5,2
Ressources naturelles Canada	4 949	4 935	-14		-0,3
Santé Canada	10 564	10 401	-163		-1,5
Secrétariat de la Commission de vérité et de réconciliation relative aux pensionnats indiens	17	41	24		141,2
Secrétariat de l'ALENA – Section canadienne	7	0	-7		-100,0
Secrétariat des conférences intergouvernementales canadiennes	24	23	-1		-4,2

Tableau 45 : Changements liés à l'effectif des organisations régies par la Loi sur l'emploi dans la fonction publique selon l'organisation (suite)

De mars 2010 à mars 2011

Organisation	Mars 2010		Mars 2011		Différence	% de variation depuis l'année dernière
	Effectif nommé à un emploi pour une période indéterminée, une durée déterminée, à un emploi occasionnel ou étudiant					
	Nbre	Nbre				
Citoyenneté et Immigration Canada	4 731	4 975	244	5,2		
Comité des chefs des Forces canadiennes	35	35	0	0,0		
Comité externe d'examen de la GRC	6	5	-1	-16,7		
Commissariat à l'intégrité du secteur public du Canada	22	26	4	18,2		
Commissariat aux langues officielles	173	163	-10	-5,8		
Commissariats à l'information et à la protection de la vie privée du Canada	248	252	4	1,6		
Commission canadienne des droits de la personne	197	196	-1	-0,5		
Commission canadienne des grains	689	652	-37	-5,4		
Commission de la fonction publique du Canada	1 044	995	-49	-4,7		
Commission de l'immigration et du statut de réfugié du Canada	846	915	69	8,2		
Commission des libérations conditionnelles du Canada	367	368	1	0,3		
Commission des plaintes du public contre la Gendarmerie royale du Canada	60	63	3	5,0		
Commission des relations de travail dans la fonction publique	81	81	0	0,0		
Commission d'examen des plaintes concernant la police militaire du Canada	14	13	-1	-7,1		
Commission du droit d'auteur Canada	13	11	-2	-15,4		
Commission mixte internationale	27	29	2	7,4		
Condition féminine Canada	92	101	9	9,8		
Conseil canadien des relations industrielles	94	90	-4	-4,3		
Conseil de contrôle des renseignements relatifs aux matières dangereuses Canada	37	45	8	21,6		
Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes	423	411	-12	-2,8		

Tableau 45 : Changements liés à l'effectif des organisations régies par la Loi sur l'emploi dans la fonction publique selon l'organisation

De mars 2010 à mars 2011

Organisation	Effectif nommé à un emploi pour une période indéterminée, une durée déterminée, à un emploi occasionnel ou étudiant			Différence	% de variation depuis l'année dernière
	Mars 2010	Mars 2011	N ^o		
	N ^o	N ^o	N ^o		
Affaires étrangères et Commerce international Canada	7 692	7 484	-208	-2,7	
Affaires indiennes et du Nord Canada	5 442	5 498	56		1,0
Agence canadienne de développement international	1 951	1 978	27		1,4
Agence canadienne d'évaluation environnementale	132	239	107		81,1
Agence de développement économique du Canada pour les régions du Québec	452	455	3		0,7
Agence de la consommation en matière financière du Canada	54	60	6		11,1
Agence de la santé publique du Canada	2 798	2 895	97		3,5
Agence de promotion économique du Canada atlantique	764	753	-11		-1,4
Agence des services frontaliers du Canada	14 396	14 385	-11		-0,1
Agence fédérale de développement économique pour le sud de l'Ontario	0	208	208		-
Agence spatiale canadienne	709	762	53		7,5
Agriculture et Agroalimentaire Canada	6 935	6 954	19		0,3
Anciens Combattants Canada	4 096	4 062	-34		-0,8
Bibliothèque et Archives Canada	1 147	1 183	36		3,1
Bureau de la sécurité des transports du Canada	213	208	-5		-2,3
Bureau du commissaire à la magistrature fédérale	71	68	-3		-4,2
Bureau du Conseil privé	875	893	18		2,1
Bureau du directeur des lobbyistes	25	26	1		4,0
Bureau du directeur général des élections	546	705	159		29,1
Bureau du secrétaire du gouverneur général	159	183	24		15,1
Bureau du surintendant des institutions financières Canada	541	561	20		3,7

Tableau 44 : Activités de dotation selon le type et l'organisation (suite)

Du 1^{er} avril 2010 au 31 mars 2011

Organisation	Nominations		Promotions		Déplacements latéraux et régressifs		Nominations intermédiaires		Total	
	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%

Total	15 988	21,6	19 926	27,0	25 078	34,0	12 867	17,4	73 859	100,0
	Tribunal des revendications particulières (Grefte du)	3	50,0	2	33,3	1	16,7	0	0	6
Tribunal de la protection des fonctionnaires	0	0	1	100,0	0	0	0	0	1	100,0
Tribunal de la concurrence (Grefte du)	0	0	0	0	1	50,0	1	50,0	2	100,0
Tribunal d'appel des transports du Canada	0	0	3	60,0	2	40,0	0	0	5	100,0
Tribunal canadien du commerce extérieur	5	17,2	16	55,2	4	13,8	4	13,8	29	100,0
Tribunal canadien des relations professionnelles artistes-producteurs	0	0	1	100,0	0	0	0	0	1	100,0
Tribunal des droits de la personne du Canada	2	40,0	1	20,0	2	40,0	0	0	5	100,0
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada	1 226	20,8	1 719	29,2	2 026	34,4	915	15,5	5 886	100,0
Transports Canada	329	21,7	370	24,5	463	30,6	351	23,2	1 513	100,0
Statistique Canada	1 014	44,3	565	24,7	443	19,4	267	11,7	2 289	100,0
Service des poursuites pénales du Canada	84	27,0	101	32,5	111	35,7	15	4,8	311	100,0
Service correctionnel du Canada	1 319	22,4	1 221	20,8	2 167	36,9	1 171	19,9	5 878	100,0
Service administratif des tribunaux judiciaires	78	37,5	41	19,7	55	26,4	34	16,3	208	100,0

Source : Dossiers de la Commission de la fonction publique sur les activités d'embauche et de dotation

(a) Les déplacements latéraux et régressifs englobent les mutations. Comme aucun renseignement sur le processus de nomination ne figure dans le système de paie, il est impossible d'établir une distinction entre les nominations latérales et régressives, et les mutations.

(b) Ne comprend pas les nominations intermédiaires de moins de quatre mois.

Nota : La différence entre le nombre d'organisations énumérées dans ce tableau (79) et le nombre d'organisations ayant signé un instrument de délégation et de responsabilisation en matière de nomination (83) est attribuable à l'élément suivant : certaines organisations n'apparaissent pas comme des entités distinctes dans le système de paie de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, ce qui signifie que la Commission de la fonction publique ne peut indiquer ni l'effectif ni les mesures d'embauche et de dotation de ces organisations.

Organisation		Nbre	%	Nbre		%	Nbre		%	Nbre		%	Nbre		%
Activités de dotation internes à la fonction publique	Nominations externes à la fonction publique	Promotions	Déplacements latéraux et régressifs (a)	Nominations internes (b)	Total										
Enquêteur correctionnel Canada (L)	2	15,4	6	46,2	5	38,5	0	0	0	0	0	0	13	100,0	100,0
Environnement Canada	434	16,6	761	29,2	994	38,1	420	16,1	2 609	383	8,9	2 609	13	100,0	100,0
Finances Canada (Ministère des)	59	15,4	183	47,8	107	27,9	34	8,9	383	383	8,9	383	13	100,0	100,0
Gendarmerie royale du Canada (fonctionnaires)	404	14,3	1 137	40,4	1 006	35,7	269	9,6	2 816	2 816	9,6	2 816	13	100,0	100,0
Industrie Canada	331	18,7	591	33,4	548	30,9	301	17,0	1 771	1 771	17,0	1 771	13	100,0	100,0
Infrastructure Canada	48	23,4	92	44,9	56	27,3	9	4,4	205	205	4,4	205	13	100,0	100,0
Justice Canada (Ministère de la)	485	25,2	438	22,7	798	41,4	206	10,7	1 927	1 927	10,7	1 927	13	100,0	100,0
Office des transports du Canada	20	28,6	22	31,4	22	31,4	6	8,6	70	70	8,6	70	13	100,0	100,0
Office national de l'énergie	53	31,5	60	35,7	33	19,6	22	13,1	168	168	13,1	168	13	100,0	100,0
Patrimoine canadien	72	10,0	183	25,4	293	40,6	173	24,0	721	721	24,0	721	13	100,0	100,0
Pêches et Océans Canada	1 207	28,7	1 081	25,7	1 094	26,0	820	19,5	4 202	4 202	19,5	4 202	13	100,0	100,0
Procréation assistée Canada	1	11,1	3	33,3	5	55,6	0	0	9	9	0	9	13	100,0	100,0
Ressources humaines et Développement des compétences Canada	1 275	15,4	1 821	22,0	3 150	38,1	2 015	24,4	8 261	8 261	24,4	8 261	13	100,0	100,0
Ressources naturelles Canada	347	26,0	421	31,5	355	26,6	212	15,9	1 335	1 335	15,9	1 335	13	100,0	100,0
Santé Canada	684	20,0	851	24,9	1 261	36,9	624	18,2	3 420	3 420	18,2	3 420	13	100,0	100,0
Secrétariat de la Commission de vérité et de réconciliation relative aux pensionnats indiens	24	68,6	5	14,3	6	17,1	0	0	35	35	0	35	13	100,0	100,0
Secrétariat de l'ALÉNA – Section canadienne	0	0	0	0	0	0	1	100,0	1	1	100,0	1	13	100,0	100,0
Secrétariat des conférences intergouvernementales canadiennes	2	50,0	0	0	2	50,0	0	0	4	4	0	4	13	100,0	100,0
Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada	186	15,3	433	35,6	431	35,4	168	13,8	1 218	1 218	13,8	1 218	13	100,0	100,0
Sécurité publique Canada	75	16,8	138	30,9	184	41,2	50	11,2	447	447	11,2	447	13	100,0	100,0

Du 1^{er} avril 2010 au 31 mars 2011

Tableau 44 : Activités de dotation selon le type et l'organisation (suite)

Tableau 44 : Activités de dotation selon le type et l'organisation (suite)

Du 1^{er} avril 2010 au 31 mars 2011

Organisation	Nominations externes à la fonction publique		Promotions		Déplacements et régressifs (a)		Nominations latérales et internes (b)		Total	
	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%
	à la fonction publique		à la fonction publique		à la fonction publique		à la fonction publique		à la fonction publique	

Commission des plaintes du public contre la Gendarmerie royale du Canada	8	26,7	6	20,0	13	43,3	3	10,0	30	100,0
Commission des relations de travail dans la fonction publique	12	44,4	8	29,6	5	18,5	2	7,4	27	100,0
Commission d'examen des plaintes concernant la police militaire du Canada	3	37,5	2	25,0	1	12,5	2	25,0	8	100,0
Commission du droit d'auteur Canada	1	100,0	0	0	0	0	0	0	1	100,0
Commission mixte internationale	5	62,5	2	25,0	1	12,5	0	0	8	100,0
Condition féminine Canada	13	27,1	7	14,6	20	41,7	8	16,7	48	100,0
Conseil canadien des relations industrielles	5	17,9	15	53,6	7	25,0	1	3,6	28	100,0
Conseil de contrôle des renseignements relatifs aux matières dangereuses Canada	6	37,5	4	25,0	4	25,0	2	12,5	16	100,0
Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes	11	8,2	60	44,8	37	27,6	26	19,4	134	100,0
Conseil d'examen du prix des médicaments brevets Canada	6	30,0	6	30,0	6	30,0	2	10,0	20	100,0
Conseil des produits agricoles du Canada	0	0	2	50,0	0	0	2	50,0	4	100,0
Cour suprême du Canada (Registraire de la)	34	50,0	15	22,1	11	16,2	8	11,8	68	100,0
Défense nationale (fonctionnaires)	2 113	28,5	2 368	31,9	2 223	30,0	718	9,7	7 422	100,0
Diversification de l'économie de l'Ouest Canada	42	23,1	53	29,1	40	22,0	47	25,8	182	100,0
École de la fonction publique du Canada	85	24,3	92	26,3	139	39,7	34	9,7	350	100,0

Tableau 44 : Activités de dotation selon le type et l'organisation (suite)

Du 1^{er} avril 2010 au 31 mars 2011

Organisation											
Nbre											
%											
Nbre											
%											
Nbre											
%											
Nbre											
%											
Nbre											
%											
Nbre											
%											
Nbre											
%											
Nbre											
%											
Nbre											
%											
Nbre											
%											
Nbre											
%											
Nbre											
%											
Nbre											
%											
Nbre											
%											
Nbre											
%											
Nbre											
%											
Nbre											
%											
Nbre											
%											
Nbre											
%											
Nbre											
%											
Nbre											
%											
Nbre											
%											
Nbre											
%											
Nbre											
%											
Nbre											
%											
Nbre											
%											
Nbre											
%											
Nbre											
%											
Nbre											
%											
Nbre											
%											
Nbre											
%											
Nbre											
%											
Nbre											
%											
Nbre											
%											
Nbre											
%											
Nbre											
%											
Nbre											
%											
Nbre											
%											
Nbre											
%											
Nbre											
%											
Nbre											
%											
Nbre											
%											
Nbre											
%											
Nbre											
%											
Nbre											
%											
Nbre											
%											
Nbre											
%											
Nbre											
%											
Nbre											
%											
Nbre											
%											
Nbre											
%											
Nbre											
%											
Nbre											
%											
Nbre											
%											
Nbre											
%											
Nbre											
%											
Nbre											
%											
Nbre											
%											
Nbre											
%											
Nbre											
%											
Nbre											
%											
Nbre											
%											
Nbre											
%											
Nbre											
%											
Nbre											
%											
Nbre											
%											
Nbre											
%											
Nbre											
%											
Nbre											
%											
Nbre											
%											
Nbre											
%											
Nbre											
%											
Nbre											
%											
Nbre											
%											
Nbre											
%											
Nbre											
%											
Nbre											
%											
Nbre											
%											
Nbre											
%											
Nbre											
%											
Nbre											
%											
Nbre											
%											
Nbre											
%											
Nbre											
%											
Nbre											
%											
Nbre											
%											
Nbre											
%											
Nbre											
%											
Nbre											
%											
Nbre											
%											
Nbre											
%											
Nbre											
%											
Nbre											
%											
Nbre											
%											
Nbre											
%											
Nbre											
%											
Nbre											
%											
Nbre											
%											
Nbre											
%											
Nbre											
%											
Nbre											
%											
Nbre											
%											
Nbre											
%											
Nbre											
%											
Nbre											
%											
Nbre											
%											
Nbre											
%											
Nbre											
%											
Nbre											
%											
Nbre											
%											
Nbre											
%											
Nbre											
%											
Nbre											
%											
Nbre											
%											
Nbre											
%											
Nbre											
%											
Nbre											
%											
Nbre											
%											
Nbre											
%											
Nbre											
%											
Nbre											
%											
Nbre											
%											
Nbre											
%											
Nbre											
%											
Nbre											
%											
Nbre											
%											
Nbre											
%											
Nbre											
%											
Nbre											
%											
Nbre											
%											
Nbre											
%											
Nbre											
%											
Nbre											
%											
Nbre											
%											
Nbre											
%											
Nbre											
%											
Nbre											
%											
Nbre											
%											
Nbre											
%											
Nbre											
%											
Nbre											
%											
Nbre											
%											
Nbre											
%											
Nbre											
%											
Nbre											
%											
Nbre											
%											
Nbre											
%											
Nbre											
%											
Nbre											
%											
Nbre											
%											
Nbre											
%											
Nbre											
%											
Nbre											
%											
Nbre											
%											
Nbre											
%											
Nbre											
%											
Nbre											
%											
Nbre											
%											
Nbre											
%											
Nbre											
%											
Nbre											
%											
Nbre											
%											
Nbre											
%											
Nbre											
%											
Nbre											
%											
Nbre											
%											
Nbre											
%											
Nbre											
%											
Nbre											
%											
Nbre											
%											
Nbre											
%											
Nbre											
%											
Nbre											
%											
Nbre											
%											
Nbre											
%											
Nbre											
%											
Nbre											
%											
Nbre											
%											
Nbre											
%											
Nbre											
%											
Nbre											
%											
Nbre											
%											
Nbre											
%											
Nbre											
%											
Nbre											
%											
Nbre											

Bureau du commissaire à la magistrature fédérale	2	8,0	7	28,0	8	32,0	8	32,0	25	100,0
Bureau du Conseil privé	73	17,8	138	33,6	150	36,5	50	12,2	411	100,0
Bureau du directeur des lobbyistes	2	18,2	7	63,6	2	18,2	0	0	11	100,0
Bureau du directeur général des élections	114	39,9	51	17,8	87	30,4	34	11,9	286	100,0
Bureau du secrétaire du gouverneur général	11	26,2	7	16,7	13	31,0	11	26,2	42	100,0
Bureau du surintendant des institutions financières Canada	60	35,3	49	28,8	52	30,6	9	5,3	170	100,0
Citoyenneté et Immigration Canada	487	25,4	471	24,5	608	31,7	354	18,4	1 920	100,0
Comité des griefs des Forces canadiennes	0	0	2	28,6	4	57,1	1	14,3	7	100,0
Commissariat à l'intégrité du secteur public du Canada	6	37,5	2	12,5	5	31,3	3	18,8	16	100,0
Commissariat aux langues officielles	9	15,8	20	35,1	19	33,3	9	15,8	57	100,0
Commissariats à l'information et la protection de la vie privée du Canada	16	19,0	24	28,6	29	34,5	15	17,9	84	100,0
Commission canadienne des droits de la personne	15	19,7	32	42,1	23	30,3	6	7,9	76	100,0
Commission canadienne des grains	58	40,0	56	38,6	22	15,2	9	6,2	145	100,0
Commission de la fonction publique du Canada	46	10,4	95	21,4	252	56,8	51	11,5	444	100,0
Commission de l'immigration et du statut de réfugié du Canada	67	20,6	61	18,8	135	41,5	62	19,1	325	100,0
Commission des libérations conditionnelles du Canada	21	13,5	33	21,3	74	47,7	27	17,4	155	100,0

Tableau 44 : Activités de dotation selon le type et l'organisation

Du 1^{er} avril 2010 au 31 mars 2011

Organisation	Nbre	%	Promotions	Nbre	%	Déplacements latéraux et régressifs (a)	Nbre	%	Total
	Nbre	%		Nbre	%		Nbre	%	
	Nominations à la fonction publique			Nominations à la fonction publique			Nominations à la fonction publique		
Activités de dotation internes									

Affaires étrangères et Commerce international Canada	370	12,9	806	28,2	1 051	36,7	634	22,2	2 861	100,0
Affaires indiennes et du Nord Canada	411	18,1	494	21,7	930	40,9	440	19,3	2 275	100,0
Agence canadienne de développement international	143	15,9	250	27,8	350	38,9	157	17,4	900	100,0
Agence canadienne d'évaluation environnementale	17	19,3	27	30,7	37	42,0	7	8,0	88	100,0
Agence de développement économique du Canada pour les régions du Québec	36	24,7	35	24,0	43	29,5	32	21,9	146	100,0
Agence de la consommation en matière financière du Canada	9	56,3	4	25,0	2	12,5	1	6,3	16	100,0
Agence de la santé publique du Canada	239	19,2	346	27,8	463	37,2	196	15,8	1 244	100,0
Agence de promotion économique du Canada atlantique	37	20,0	47	25,4	50	27,0	51	27,6	185	100,0
Agence des services frontaliers du Canada	635	15,3	869	21,0	1 468	35,5	1 167	28,2	4 139	100,0
Agence fédérale de développement économique pour le sud de l'Ontario	50	30,7	47	28,8	59	36,2	7	4,3	163	100,0
Agence spatiale canadienne	42	21,2	46	23,2	76	38,4	34	17,2	198	100,0
Agriculture et Agroalimentaire Canada	594	29,4	661	32,8	495	24,5	267	13,2	2 017	100,0
Anciens Combattants Canada	214	22,8	223	23,8	338	36,0	163	17,4	938	100,0
Bibliothèque et Archives Canada	83	22,5	91	24,7	85	23,0	110	29,8	369	100,0
Bureau de la sécurité des transports du Canada	8	15,7	18	35,3	16	31,4	9	17,6	51	100,0

Du 1^{er} avril 2010 au 31 mars 2011

Source : Dossiers de la Commission de la fonction publique sur les activités d'embauche et de dotation et le Système de ressource de la fonction publique

(d) Le total de 29 824 heures s'ajoute à 17 335 nominations à des postes occasionnels, équivalant à l'ensemble des activités d'embauche externe à la fonction publique (47 759 personnes), tel qu'il est indiqué au tableau 36 de l'annexe 2.

***Légende**

PETE : Programme fédéral d'expérience de travail étudiant

Coop : Programme de stages d'enseignement coopératif et d'alternat

RP : Recrutement postsecondaire

RLP : Programme de recrutement de leaders en politiques

Tableau 42 : Activités de dotation selon le type, le groupe de la première langue officielle et les exigences linguistiques du poste

Du 1^{er} avril 2010 au 31 mars 2011

Exigences linguistiques du poste	Nominations externes à la fonction publique		Activités de dotation internes à la fonction publique (a)		Total (b)	
	Anglophones	Francophones	Anglophones	Francophones	Anglophones	Francophones
	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%
Bilingue impératif	1 741	37,8	2 869	62,2	4 617	11 165
						40,7
Bilingue non impératif						16 241
						59,3
						27 439
						12 906
						40,3
						19 110
						59,7
						32 056
- Satisfait (c)	70	76,1	22	23,9	92	988
						69,0
						444
						31,0
						1 436
						1 058
						69,4
						466
						30,6
						1 528
- Doit satisfaire (d)	12	92,3	1	7,7	13	242
						93,1
						18
						6,9
						261
						254
						93,0
						19
						7,0
						274
- Pas tenu de satisfaire (e)	1	100,0	0	0,0	1	32
						62,7
						19
						37,3
						51
						33
						63,5
						19
						36,5
						52
Anglais essentiel	8 290	95,6	380	4,4	8 771	23 447
						96,2
						921
						3,8
						24 471
						31 737
						96,1
						1 301
						3,9
						33 242
Français essentiel	34	3,1	1 061	96,9	1 096	43
						2,1
						1 958
						97,9
						2 002
						77
						2,5
						3 019
						97,5
						3 098
Anglais ou français essentiel	933	68,9	421	31,1	1 356	1 536
						72,0
						598
						28,0
						2 134
						2 469
						70,8
						1 019
						29,2
						3 490
Total (b)	11 091	70,0	4 754	30,0	15 988	37 469
						65,0
						20 205
						35,0
						57 871
						48 560
						66,1
						24 959
						33,9
						73 859

Source : Dossiers de la Commission de la fonction publique sur les activités d'embauche et de dotation

- (a) Les déplacements latéraux et régressifs englobent les mutations. Comme aucun renseignement sur le processus de nomination ne figure dans le système de paie, il est impossible d'établir une distinction entre les nominations latérales et régressives, et les mutations. Ne comprend pas les nominations intermédiaires de moins de quatre mois.
- (b) Les valeurs inconnues ne sont pas affichées dans ce tableau, mais elles sont incluses dans les totaux. Les pourcentages du total du groupe de la première langue officielle (b) sont calculés en fonction des valeurs connues de la première langue officielle en tant que dénominateurs respectifs.
- (c) La personne nommée satisfaisait aux exigences linguistiques du poste au moment de la nomination.
- (d) La personne nommée doit satisfaire, grâce à une formation linguistique, aux exigences linguistiques du poste, dans les deux années suivant la date de la nomination, à moins que cette période ne soit prolongée pour une durée qui ne doit pas dépasser deux ans au total, en raison des circonstances énoncées dans le *Règlement sur les langues officielles* – nominations dans la fonction publique.
- (e) La personne nommée n'est pas tenue de satisfaire aux exigences linguistiques du poste pour la durée de sa nomination pour des raisons d'ordre médical ou en raison de son admissibilité à une pension immédiate, tel qu'il est énoncé dans le *Décret d'exemption concernant les langues officielles dans la fonction publique*.

Tableau 41 : Activités de dotation selon le type et le groupe de la première langue officielle

Du 1^{er} avril 2010 au 31 mars 2011

Groupe de la première langue officielle	Nominations à la fonction publique externes		Promotions		Déplacements latéraux et régressifs (a)		Nominations intermédiaires (b)		Total	
	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%
Anglophones	11 091	70,0	13 407	67,5	15 759	63,1	8 303	64,7	48 560	66,1
Francophones	4 754	30,0	6 443	32,5	9 233	36,9	4 529	35,3	24 959	33,9
Total (c)	15 988	100,0	19 926	100,0	25 078	100,0	12 867	100,0	73 859	100,0

Source : Dossiers de la Commission de la fonction publique sur les activités d'embauche et de dotation

(a) Les déplacements latéraux et régressifs englobent les mutations. Comme aucun renseignement sur le processus de nomination ne figure dans le système de paie, il est impossible d'établir une distinction entre les nominations latérales et régressives, et les mutations.

(b) Ne comprend pas les nominations intermédiaires de moins de quatre mois.

(c) Les valeurs inconnues ne sont pas affichées dans ce tableau, mais elles sont incluses dans les totaux. Les pourcentages du total du groupe de la première langue officielle sont calculés en fonction des valeurs connues de la première langue officielle en tant que dénominateurs respectifs.

Tableau 40 : Nominations externes à la fonction publique à des postes pour une période indéterminée et une durée déterminée de trois mois et plus, selon le groupe désigné au titre de l'équité en matière d'emploi et la région géographique

Du 1^{er} avril 2010 au 31 mars 2011

Nominations externes à la fonction publique, selon le groupe désigné au titre de l'équité en matière d'emploi		Région géographique		Colombie-Britannique		Alberta		Saskatchewan		Manitoba		Ontario (sauf la RCN)		Région de la capitale nationale (RCN)		Québec (sauf la RCN)		Nouveau-Brunswick		Nouvelle-Écosse		Île-du-Prince-Édouard		Labrador		Yukon		Territoires du Nord-Ouest		Nunavut		Extérieur du Canada		Total	
		Femmes (a)	Total (a)	Membres des minorités visibles (b)	Personnes handicapées (b)	Autochtones (b)	Total (b)	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%

601	53,6	1 122	174	21,7	24	3,0	49	6,1	801	100,0	462	55,7	830	102	16,9	20	3,3	43	7,1	604	100,0	252	58,5	431	21	7,8	4	1,5	42	15,6	270	100,0	295	63,0	468	42	14,4	14	4,8	47	16,1	292	100,0	1 047	55,0	1 905	271	21,5	34	2,7	62	4,9	1 263	100,0	4 705	100,0	2,1	2,3	13	3,3	335	100,0	35	100,0	90	100,0	27	100,0	44	100,0	32	100,0	*	100,0	7 951	55,2	14 409	1 856	18,6	264	2,6	466	4,7	9 997	100,0
-----	------	-------	-----	------	----	-----	----	-----	-----	-------	-----	------	-----	-----	------	----	-----	----	-----	-----	-------	-----	------	-----	----	-----	---	-----	----	------	-----	-------	-----	------	-----	----	------	----	-----	----	------	-----	-------	-------	------	-------	-----	------	----	-----	----	-----	-------	-------	-------	-------	-----	-----	----	-----	-----	-------	----	-------	----	-------	----	-------	----	-------	----	-------	---	-------	-------	------	--------	-------	------	-----	-----	-----	-----	-------	-------

SOURCE : Dossiers de la Commission de la fonction publique sur les activités d'embauche et de dotation et le Système de recensement de la fonction publique

(a) Les chiffres pour les femmes nommées à la fonction publique sont tirés des dossiers de la Commission de la fonction publique (CFP) sur les activités d'embauche et de dotation. Ils n'englobent pas les nominations pour une durée déterminée de moins de trois mois ni les nominations à des organismes distincts. Les dossiers de la CFP sont fondés sur le système de paie de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada.

(b) Les chiffres pour les trois autres groupes désignés au titre de l'équité en matière d'emploi sont fondés sur les renseignements fournis par les postulants qui ont présenté une demande et ont rempli le formulaire d'autodéclaration dans le Système de recensement de la fonction publique de la CFP au cours des deux derniers exercices, et pour lesquels une correspondance a pu être établie avec les dossiers de la CFP sur les activités d'embauche et de dotation au 31 mars 2011. Les chiffres n'englobent pas les nominations pour une durée déterminée de moins de trois mois ni les nominations à des organismes distincts. La somme des chiffres relatifs aux groupes désignés ne correspond pas au total, étant donné qu'il est possible qu'une personne déclare son appartenance à plus d'un groupe désigné et que les chiffres relatifs aux hommes soient compris dans le total. C'est pourquoi les totaux présentés ne correspondent pas à ceux des autres tableaux.

Dans certaines cellules, les données ont été supprimées afin de respecter la confidentialité des renseignements personnels. Les valeurs manquantes ont été remplacées par le symbole « * ».

Tableau 39 : Activités de dotations selon le type et la région géographique

Du 1^{er} avril 2010 au 31 mars 2011

Région géographique	Nbre		%		Nbre		%		Nbre		%	
	Nominations externes à la fonction publique	Promotions	Déplacements latéraux et régressifs (a)	Nominations latérales (b)	Total	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	
à la fonction publique												
Activités de dotation internes												

Colombie-Britannique	1 360	8,5	1 389	7,0	1 980	7,9	941	7,3	5 670	7,7
Alberta	905	5,7	943	4,7	1 014	4,0	493	3,8	3 355	4,5
Saskatchewan	531	3,3	486	2,4	523	2,1	265	2,1	1 805	2,4
Manitoba	491	3,1	615	3,1	630	2,5	372	2,9	2 108	2,9
Ontario (sauf la RCN)	2 103	13,2	1 547	7,8	2 341	9,3	1 248	9,7	7 239	9,8
Région de la capitale nationale (RCN)	6 562	41,0	11 576	58,1	13 623	54,3	6 718	52,2	38 479	52,1
Québec (sauf la RCN)	1 964	12,3	1 499	7,5	2 665	10,6	1 338	10,4	7 466	10,1
Nouveau-Brunswick	820	5,1	481	2,4	779	3,1	466	3,6	2 546	3,4
Nouvelle-Écosse	723	4,5	781	3,9	774	3,1	505	3,9	2 783	3,8
Ile-du-Prince-Édouard	72	0,5	126	0,6	154	0,6	111	0,9	463	0,6
Terre-Neuve-et-Labrador	290	1,8	249	1,2	264	1,1	213	1,7	1 016	1,4
Yukon	37	0,2	33	0,2	38	0,2	15	0,1	123	0,2
Territoires du Nord-Ouest	57	0,4	59	0,3	96	0,4	27	0,2	239	0,3
Nunavut	44	0,3	33	0,2	38	0,2	8	0,1	123	0,2
Extérieur du Canada	29	0,2	109	0,5	159	0,6	147	1,1	444	0,6
Total	15 988	100,0	19 926	100,0	25 078	100,0	12 867	100,0	73 859	100,0

Source : Dossiers de la Commission de la fonction publique sur les activités d'embauche et de dotation

(a) Les déplacements latéraux et régressifs englobent les mutations. Comme aucun renseignement sur le processus de nomination ne figure dans le système de paie, il est impossible d'établir une distinction entre les nominations latérales et régressives, et les mutations.

(b) Ne comprend pas les nominations intérimaires de moins de quatre mois.

Tableau 38 : Activités de dotation selon le type et le groupe professionnel (suite)

Du 1^{er} avril 2010 au 31 mars 2011

Groupe professionnel	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Total
	Nominations externes à la fonction publique	à la fonction publique	Activités de dotation internes	Déplacements latéraux et régressifs (a)	Promotions	Nbre	%	Nbre	%		
										Nbre	

PM – Administration des programmes	1 065	6,7	1 633	8,2	2 987	11,9	1 977	15,4	7 662	10,4		
PR – Imprimerie	1	0,0	1	0,0	1	0,0	0	0,0	3	0,0		
PS – Psychologie	29	0,2	21	0,1	55	0,2	16	0,1	121	0,2		
RE – Groupe de réglementation	69	0,4	53	0,3	54	0,2	10	0,1	186	0,3		
RO – Radiotélégraphie	10	0,1	32	0,2	9	0,0	5	0,0	56	0,1		
SC – Equipages de navires	437	2,7	47	0,2	242	1,0	64	0,5	790	1,1		
SE – Recherche scientifique	66	0,4	126	0,6	35	0,1	15	0,1	242	0,3		
SG – Réglementation scientifique/étude des brevets	53	0,3	77	0,4	85	0,3	56	0,4	271	0,4		
SO – Officiers des navires	128	0,8	134	0,7	91	0,4	169	1,3	522	0,7		
SR – Réparation des navires	22	0,1	316	1,6	116	0,5	33	0,3	487	0,7		
ST – Secréariat, sténographie et dactylographie	17	0,1	16	0,1	23	0,1	2	0,0	58	0,1		
SW – Service social	31	0,2	7	0,0	7	0,0	3	0,0	48	0,1		
TI – Inspection technique	77	0,5	84	0,4	81	0,3	64	0,5	306	0,4		
TR – Traduction	125	0,8	135	0,7	58	0,2	44	0,3	362	0,5		
UT – Enseignement universitaire	143	0,9	2	0,0	33	0,1	0	0,0	178	0,2		
VM – Médecine vétérinaire	2	0,0	0	0,0	0	0,0	1	0,0	3	0,0		
WP – Programmes de bien-être social	201	1,3	210	1,1	474	1,9	244	1,9	1 129	1,5		
Total	15 988	100,0	19 926	100,0	25 078	100,0	12 867	100,0	73 859	100,0		

Source : Dossiers de la Commission de la fonction publique sur les activités d'embauche et de dotation

(a) Les déplacements latéraux et régressifs englobent les mutations. Comme aucun renseignement sur le processus de nomination ne figure dans le système de paie, il est impossible d'établir une distinction entre les nominations latérales et régressives, et les mutations.

(b) Ne comprend pas les nominations intermédiaires de moins de quatre mois.

Tableau 38 : Activités de dotation selon le type et le groupe professionnel (suite)

Du 1^{er} avril 2010 au 31 mars 2011

Groupe professionnel	Nbre		%	Nbre		%	Nbre		%	Nbre		%	Nbre		%	Nbre		%	Total
	Nominations externes à la fonction publique			Promotions			Déplacements latéraux et régressifs (a)			Nominations latéraux et intermédiaires (b)									
HS – Services ménagers et diététiques/ hospitalisation des malades et hygiène publique	117	0,7		7	0,0		39	0,2		5	0,0		168					0,2	
IS – Services d'information	321	2,0		489	2,5		656	2,6		384	3,0		1 850					2,5	
A – Droit	254	1,6		247	1,2		453	1,8		91	0,7		1 045					1,4	
LI – Gardiens de phare	36	0,2		2	0,0		12	0,0		5	0,0		55					0,1	
LS – Bibliothéconomie	23	0,1		11	0,1		21	0,1		18	0,1		73					0,1	
MA – Mathématiques	16	0,1		41	0,2		24	0,1		0	0,0		81					0,1	
MD – Médecine	30	0,2		8	0,0		13	0,1		4	0,0		55					0,1	
MT – Météorologie	22	0,1		68	0,3		90	0,4		28	0,2		208					0,3	
NB – Office national de l'énergie	53	0,3		60	0,3		33	0,1		22	0,2		168					0,2	
ND – Nutrition et diététique	4	0,0		4	0,0		8	0,0		4	0,0		20					0,0	
NU – Sciences infirmières	270	1,7		91	0,5		278	1,1		49	0,4		688					0,9	
OM – Organisation et méthodes	10	0,1		13	0,1		9	0,0		4	0,0		36					0,0	
OP – Ergothérapie et physiothérapie	10	0,1		0	0,0		16	0,1		1	0,0		27					0,0	
PC – Sciences physiques	191	1,2		295	1,5		284	1,1		181	1,4		951					1,3	
PE – Gestion du personnel	221	1,4		863	4,3		771	3,1		336	2,6		2 191					3,0	
PG – Achat et approvi- sionnement	180	1,1		616	3,1		453	1,8		247	1,9		1 496					2,0	
PH – Pharmacie	11	0,1		1	0,0		5	0,0		3	0,0		20					0,0	
PI – Inspection des produits primaires	25	0,2		8	0,0		9	0,0		1	0,0		43					0,1	
PL – Programme de stagiaires en gestion	4	0,0		81	0,4		12	0,0		0	0,0		97					0,1	

Tableau 38 : Activités de dotation selon le type et le groupe professionnel (suite)

Du 1^{er} avril 2010 au 31 mars 2011

Groupe professionnel	la fonction publique		Promotions		Déplacements latéraux et régessifs (a)		Nominations intermédiaires (b)		Total	
	Nbre		Nbre		Nbre		Nbre		Nbre	
	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
EC – Économique et services de sciences sociales	985	6,2	2 145	10,8	1 833	7,3	914	7,1	5 877	8,0
ED – Enseignement	123	0,8	26	0,1	91	0,4	13	0,1	253	0,3
EG – Soutien technologique et scientifique	614	3,8	515	2,6	310	1,2	197	1,5	1 636	2,2
EL – Électronique	71	0,4	121	0,6	60	0,2	27	0,2	279	0,4
EN – Génie et arpentage	242	1,5	285	1,4	263	1,0	140	1,1	930	1,3
EU – Soutien à l'enseignement	8	0,1	0	0,0	0	0,0	0	0,0	8	0,0
EX – Direction	94	0,6	852	4,3	705	2,8	668	5,2	2 319	3,1
FB – Services frontaliers	375	2,3	491	2,5	812	3,2	692	5,4	2 370	3,2
FI – Gestion des finances	295	1,8	518	2,6	738	2,9	346	2,7	1 897	2,6
F0 – Sciences forestières	6	0,0	2	0,0	2	0,0	2	0,0	12	0,0
FR – Pompiers	28	0,2	37	0,2	18	0,1	13	0,1	96	0,1
FS – Service extérieur	37	0,2	164	0,8	107	0,4	198	1,5	506	0,7
GL – Manœuvres et personnes de métier	703	4,4	343	1,7	267	1,1	104	0,8	1 417	1,9
GS – Services divers	392	2,5	100	0,5	273	1,1	73	0,6	838	1,1
GT – Techniciens divers	165	1,0	381	1,9	183	0,7	107	0,8	836	1,1
HP – Chauffage, force motrice et opération de machines fixes	34	0,2	32	0,2	11	0,0	15	0,1	92	0,1
HR – Recherche historique	10	0,1	14	0,1	6	0,0	4	0,0	34	0,0

Tableau 38 : Activités de dotation selon le type et le groupe professionnel

Du 1^{er} avril 2010 au 31 mars 2011

Groupe professionnel	Nominations à la fonction publique		Promotions		Déplacements latéraux et régressifs (a)		Nominations intermédiaires (b)		Total	
	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%
	à la fonction publique		à la fonction publique		à la fonction publique		à la fonction publique		à la fonction publique	
AB – Pétrole et gaz des indiens du Canada	3	0,0	4	0,0	1	0,0	1	0,0	9	0,0
AC – Actuariat	0	0,0	1	0,0	1	0,0	0	0,0	2	0,0
AI – Contrôle du trafic aérien	0	0,0	0	0,0	1	0,0	0	0,0	1	0,0
A0 – Navigation aérienne	33	0,2	2	0,0	18	0,1	23	0,2	76	0,1
AR – Architecture et urbanisme	17	0,1	25	0,1	10	0,0	15	0,1	67	0,1
AS – Services administratifs	2 255	14,1	4 349	21,8	4 494	17,9	3 320	25,8	14 418	19,5
AU – Vérification	10	0,1	30	0,2	9	0,0	9	0,1	58	0,1
BI – Sciences biologiques	198	1,2	195	1,0	149	0,6	101	0,8	643	0,9
CH – Chimie	26	0,2	31	0,2	40	0,2	20	0,2	117	0,2
CM – Communications	3	0,0	0	0,0	2	0,0	0	0,0	5	0,0
CO – Commerce	153	1,0	295	1,5	299	1,2	221	1,7	968	1,3
CR – Commiss aux écritures et aux règlements	3 663	22,9	1 786	9,0	4 840	19,3	517	4,0	10 806	14,6
CS – Gestion des systèmes d'ordinateurs	680	4,3	994	5,0	1 413	5,6	666	5,2	3 753	5,1
CX – Services correctionnels	448	2,8	319	1,6	520	2,1	373	2,9	1 660	2,2
DA – Traitement mécanique des données	12	0,1	3	0,0	6	0,0	0	0,0	21	0,0
DD – Dessin et illustration	8	0,1	1	0,0	6	0,0	2	0,0	17	0,0
DE – Art dentaire	0	0,0	0	0,0	1	0,0	0	0,0	1	0,0
DS – Services scientifiques de la défense	23	0,1	66	0,3	52	0,2	0	0,0	141	0,2

Tableau 37 : Activités globales d'embauche et de dotation externes et internes à la fonction publique, selon la durée d'emploi et la situation professionnelle antérieure

Du 1^{er} avril 2010 au 31 mars 2011

Situation professionnelle antérieure (a)	Durée d'emploi après les activités d'embauche et de dotation					
	Période indéterminée		Durée déterminée		Emploi occasionnel	
	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%
Total	Emploi étudiant (b)		Emploi étudiant (b)		Total	
	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%
Période indéterminée	49 648	80,8	178	1,4	0	0,0
Durée déterminée	4 534	7,4	3 511	28,2	0	0,0
Emploi occasionnel	1 176	1,9	1 679	13,5	0	0,0
Autres organismes fédéraux	519	0,8	210	1,7	0	0,0
Grand public	5 418	8,8	6 715	54,0	17 935	100,0
Emploi étudiant (b)	135	0,2	136	1,1	0	0,0
Total	61 430	100,0	12 429	100,0	17 935	100,0
					13 836	100,0
					0	0,0
					0	0,0
					43 904	100,0
					729	0,7
					2 855	2,7
					8 045	7,6
					49 826	47,2
					105 630	100,0
					271	0,3

Source : Dossiers de la Commission de la fonction publique sur les activités d'embauche et de dotation

(a) Les personnes qui occupent un emploi occasionnel ou un emploi étudiant n'ont pas de situation professionnelle antérieure, elles sont donc comprises dans le « grand public ».

(b) Le Décret d'exemption concernant les participants aux programmes d'embauche d'étudiants et le Règlement sur les participants aux programmes d'embauche d'étudiants s'appliquent aux participants du Programme fédéral d'expérience de travail étudiant, du Programme des adjoints de recherche, du Programme postsecondaire d'enseignement coopératif et d'internat ou à tout autre programme d'embauche d'étudiants établi par le Conseil du Trésor, après consultation avec la Commission de la fonction publique, et qui ont été embauchés par les organisations au sein desquelles les processus de nomination sont assujettis à la Loi sur l'emploi dans la fonction publique.

Tableau 36 : Activités globales d'embauche et de dotation externes et internes à la fonction publique, selon le type et la durée d'emploi

Du 1^{er} avril 2010 au 31 mars 2011

Durée d'emploi	Activités d'embauche à la fonction publique			Promotions			Déplacements latéraux et régressifs (a)			Nominations intermédiaires (b)			Total		
	Nbre	%		Nbre	%		Nbre	%		Nbre	%		Nbre	%	
Activités de dotation (période indéterminée)	7 248	11,8	19 188	31,2	22 719	37,0	12 275	20,0	61 430	100,0					
Activités de dotation (durée déterminée)	8 740	70,3	738	5,9	2 359	19,0	592	4,8	12 429	100,0					
Sous-total	15 988	21,6	19 926	27,0	25 078	34,0	12 867	17,4	73 859	100,0					
Emploi occasionnel (aux termes du par. 50(1) de la LEFP)	17 935	100,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	17 935	100,0					
Emploi étudiant (aux termes du Décret concernant les programmes d'embauche des étudiants) (c)	13 836	100,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	13 836	100,0					
Total	47 759	45,2	19 926	18,9	25 078	23,7	12 867	12,2	105 630	100,0					

Source : Dossiers de la Commission de la fonction publique sur les activités d'embauche et de dotation

(a) Les déplacements latéraux et régressifs englobent les mutations. Comme aucun renseignement sur les processus de nomination ne figure dans le système de paie, il est impossible d'établir une distinction entre les nominations latérales et régressives, et les mutations.

(b) Ne comprend pas les nominations intermédiaires de moins de quatre mois.

(c) Le Décret d'exemption concernant les participants aux programmes d'embauche d'étudiants et le Règlement sur les participants aux programmes d'embauche d'étudiants s'appliquent aux participants du Programme fédéral d'expérience de travail étudiant, du Programme des adjoints de recherche, du Programme postsecondaire d'enseignement coopératif et d'internat ou à tout autre programme d'embauche d'étudiants établi par le Conseil du Trésor, après consultation avec la Commission de la fonction publique, et qui ont été embauchés par les organisations au sein desquelles les processus de nomination sont assujettis à la Loi sur l'emploi dans la fonction publique.

Les données sur l'équité en matière d'emploi pour les membres des minorités visibles, les personnes handicapées et les Autochtones sont basées sur les personnes qui ont présenté leur candidature et déclaré leur appartenance à l'un de ces groupes au moyen du SRFP de la CFP durant les deux derniers exercices financiers et pour lesquelles une correspondance a pu être établie avec les dossiers d'activités d'embauche et de dotation de la CFP pour l'exercice courant. Sont exclues les nominations pour une durée déterminée de moins de trois mois et les nominations à des organismes distincts. Les données sur les femmes sont tirées du fichier des titulaires du SCT.

Effectif

L'«effectif» comprend les fonctionnaires actifs dans les organisations visées par le pouvoir de nomination exclusif de la CFP (organisations mentionnées à l'annexe I, la plupart de celles figurant à l'annexe IV et certains organismes de l'annexe V de la Loi sur la gestion des finances publiques). Les données relatives à l'effectif ne sont pas les mêmes que les données fournies par le SCT, lesquelles décrivent l'emploi dans les organisations visées par la Loi sur les relations de travail dans la fonction publique. En outre, plusieurs organismes distincts sont assujettis à la Partie 7 de la LFR, qui traite des activités politiques des fonctionnaires. Les statistiques présentées dans le rapport annuel ne font pas état de ces organismes. L'effectif représente le nombre de fonctionnaires à un moment précis.

Les données sur l'effectif sont tirées du fichier des titulaires du SCT. Ce fichier provient du système de paye de TPSCG.

Administration des priorités

Les données sur l'administration des priorités désignent les renseignements sur le nombre de bénéficiaires de droit de priorité (inscriptions), le nombre de placements et le nombre de retraites de priorités pour d'autres raisons, selon le type de droit de priorité. Ces renseignements proviennent du Système de gestion de l'information sur les priorités (SGIP). Il s'agit de l'outil électronique de la CFP dont se servent les organisations pour inscrire les personnes qui bénéficient d'un droit de priorité de nomination et pour effectuer les recherches lorsqu'elles mènent un processus de nomination.

Données sur les postulants

Les données sur les postulants sur certaines caractéristiques (p. ex. la région géographique et le profil scolaire) des postulants à des processus de nomination externes annoncés au moyen du Programme de recrutement postsecondaire, du Programme fédéral d'expérience de travail étudiant et d'annonces générales de recrutement externe provenant des ministères et organismes. Ces renseignements sont enregistrés dans le SRFP chaque fois qu'une demande est transmise. Il est possible qu'un même postulant soit compté plus d'une fois dans un tableau s'il a postulé plusieurs postes.

Des données plus détaillées sont accessibles par voie électronique à l'adresse www.psc-cfp.gc.ca. Les chiffres ayant été arrondis dans le rapport annuel, leur somme peut ne pas correspondre aux totaux.

Activités d'embauche et de dotation

On entend par « activités d'embauche » les nominations externes à la fonction publique pour une période indéterminée ou une durée déterminée, l'embauche de personnes à titre d'employés occasionnels aux termes du paragraphe 50(1) de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP) et le recrutement d'étudiants en vertu du *Décret d'exemption concernant les participants aux programmes d'embauche d'étudiants*. Les nominations externes pour une période indéterminée ou une durée déterminée comprennent les nominations de personnes provenant du grand public, y compris les anciens employés occasionnels, les étudiants et les employés des organisations gouvernementales non assujetties à la LEFP.

Les activités de dotation internes à la fonction publique comprennent toutes les promotions pour une période indéterminée ou une durée déterminée, les déplacements latéraux et régressifs et les nominations intermédiaires. Les mutations de fonctionnaires au sein d'organisations ou d'organismes visés par la LEFP, ou entre eux, constituent des déplacements latéraux ou régressifs.

Les données sur les activités d'embauche et de dotation sont tirées du fichier des titulaires du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (SCT). Ce fichier provient du système de paye de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada. La Commission de la fonction publique (CFP) a élaboré une série d'algorithmes. En appliquant ces derniers aux dossiers, on obtient le registre officiel de la CFP concernant les activités d'embauche et de dotation à la fonction publique fédérale, d'après les opérations de rémunération soumises par les organisations. Les données sur le recrutement dans le cadre du Programme des adjoints de recherche, du Programme de recrutement de leaders en politique et du Programme de recrutement postsecondaire sont basées sur les candidatures présentées à ces programmes au moyen du système de ressourcement de la fonction publique de la CFP durant les deux derniers exercices financiers et pour lesquelles une correspondance a pu être établie avec les dossiers d'activités d'embauche et de dotation de la CFP pour l'exercice courant.

Équité en matière d'emploi

Les activités d'équité en matière d'emploi (EB) désignent les nominations externes à la fonction publique pour une période indéterminée ou une durée déterminée de plus de trois mois visant des membres des groupes désignés aux fins de l'EB (femmes, membres des minorités visibles, personnes handicapées et Autochtones).

Efficacité et respect des valeurs directrices

EFFICACITÉ/VALEURS	
Mérite	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfaction des gestionnaires quant à la qualité de l'embauche • Qualification en termes des langues officielles dans la dotation (nominations) non impératives visant des personnes qui ne possèdent pas le profil linguistique demandé après l'expiration du délai prescrit par le règlement) • Candidats qui estiment que l'évaluation a été effectuée en fonction des exigences réelles du poste • Candidats qui les qualifient pour le poste sont exempts de préjugés et d'obstacles • Enquêtes menées sur des questions de dotation : a) par la CFP, b) internes • Candidats qui estiment que l'unité de travail est qualifiée pour le poste
Impartialité	<ul style="list-style-type: none"> • Candidats qui estiment être informés de leurs droits et responsabilités en tant que fonctionnaires, sous le régime de la Loi sur l'emploi dans la fonction publique, à l'égard de leur participation aux activités politiques • Pourcentage de personnes occupant un poste intérimaire qui obtiennent ensuite le statut d'employé pour une période indéterminée dans le même groupe professionnel et au même niveau dans la même organisation • Pourcentage d'employés nommés pour une période indéterminée provenant de (a) postes occasionnels; (b) postes dotés pour une période de sélection dans la même organisation • Candidats qui estiment que le processus de sélection des employés dans l'unité de travail est fait de façon équitable
Justice	<ul style="list-style-type: none"> • Candidats qui estiment que le processus d'évaluation était juste • Pourcentage de personnes occupant un poste intérimaire qui obtiennent ensuite le statut d'employé pour une période indéterminée dans le même groupe professionnel et au même niveau dans la même organisation • Pourcentage de nominations externes qui ne sont pas annoncées : a) groupe autres EX; b) groupe EX • Perception des candidats relative à l'ouverture et à la transparence du processus de dotation interne
Accessibilité	<ul style="list-style-type: none"> • Pourcentage de nominations externes qui ne sont pas annoncées : a) groupe autres EX; b) groupe EX • Pourcentage de nominations externes qui ne sont pas annoncées : a) groupe autres EX; b) groupe EX • Web des sites sur les sites communiqués et contenu clairement communiqué aux gestionnaires, au personnel et aux représentants s'il y a lieu
Transparence	<ul style="list-style-type: none"> • Priorités et stratégies en matière de dotation sont communiquées sur les sites Web des organisations; et contenu clairement communiqué aux gestionnaires, au personnel et aux représentants s'il y a lieu • Perception des candidats relative à l'ouverture et à la transparence du processus de dotation interne
Représentativité	<ul style="list-style-type: none"> • Dispositions ou initiatives de dotation pour accroître la représentativité

Cadre de responsabilisation en gestion de la dotation

Secteurs de changement clés	Effets attendus : Progrès dans l'amélioration des résultats à court terme	
	Delegation de la dotation aux administrateurs généraux	Planification de la dotation et surveillance des résultats
Indicateurs avancés continus et détaillés de réussite à long terme	• Des mécanismes sont en place pour faire en sorte que les gestionnaires subdélégués se conformeront à leurs pouvoirs adaptés aux besoins actuels et futurs	• Les stratégies de dotation appuient les priorités organisationnelles en matière de dotation
	• Le Cadre de responsabilité en gestion de la dotation permet d'assurer la surveillance des secteurs clés en dotation	• L'organisation évalue l'étendue du groupe PE selon le volume des activités de dotation
	• Les Lignes directrices en matière de nomination sont journalières	• Participation des conseillers en dotation à des activités de dotation
	• Les Lignes directrices en matière de nomination sont journalières	• Capacité du groupe PE : (a) employés du groupe PE selon la population de base; et (b) employés du groupe PE selon le volume des activités de dotation
	• Les Lignes directrices en matière de nomination sont journalières	• Satisfactions des gestionnaires quant à la qualité globale des services de dotation
Effets attendus : Progrès dans l'amélioration des résultats à court terme	• Correction des lacunes sur le plan du rendement en dotation décelées par la CFP	• Satisfactions des gestionnaires quant à la qualité globale des services de dotation
	• Satisfactions des gestionnaires en ce qui a trait à la souplesse dont ils disposent pour mener des processus de dotation de manière efficace	• Capacité du groupe PE : (a) employés du groupe PE selon la population de base; et (b) employés du groupe PE selon le volume des activités de dotation
	• Satisfactions des gestionnaires en ce qui a trait à la souplesse dont ils disposent pour mener des processus de dotation de manière efficace	• Satisfactions des gestionnaires en ce qui a trait à la souplesse dont ils disposent pour mener des processus de dotation de manière efficace
Effets attendus : Progrès dans l'amélioration des résultats à court terme		• Mérite • Impartialité • Accessibilité • Justice • Transparence
Résultats : Efficacité et respect des valeurs de dotation		• Satisfactions des gestionnaires en ce qui a trait à la souplesse dont ils disposent pour mener des processus de dotation de manière efficace

Annexes



7.102 Depuis son instauration officielle en septembre 2010, le test d'autoévaluation non supervisé des compétences en expression écrite dans la langue seconde a été utilisé dans 267 processus de nomination, et le test d'habileté cognitive non supervisé, dans 12 processus. Les instruments d'autoévaluation permettent de gérer plus facilement un nombre élevé de candidatures en fournissant aux candidats une rétroaction sur leurs compétences linguistiques, ce qui peut les aider à déterminer s'ils poseront ou non leur candidature pour des postes bilingues, unilingues, ou les deux. Par exemple, le test d'habileté cognitive permet aux gestionnaires d'embauche de réduire le nombre élevé de candidatures, et constitue un moyen efficient, efficace et juste d'évaluer et de présélectionner les candidats dès le début du processus de nomination.

Examen d'entrée à la fonction publique

7.103 En 2010-2011, la CFP a commencé à investir dans un projet d'innovation plurianuel pour élaborer un examen d'entrée à la fonction publique (EEFP), soit un nouvel examen multidimensionnel pour les postes d'agent de niveau d'entrée comprenant des volets supervisés et non supervisés. La CFP prévoit établir cet examen de façon progressive et apporter aux systèmes de tests en ligne les modifications nécessaires pour l'administrer au cours des trois prochaines années.

7.104 L'EEFP soutient la dotation fondée sur le mérite. Il est aussi conçu selon les normes de l'industrie quant à la validité, la fiabilité et l'équité, et permettra de mieux cibler les candidats les plus prometteurs pour des postes d'agent, et ce, dès le début du processus de sélection. L'EEFP constitue également une stratégie efficace d'évaluation et de gestion du volume de candidatures, et contribue à réduire le nombre de candidats devant faire l'objet d'une évaluation supervisée. Enfin, cette méthode permet aux candidats de passer l'examen à l'endroit de leur choix et d'obtenir rapidement une rétroaction sur les résultats d'évaluation.

Tableau 35 : Pourcentage d'utilisation : tests papier/crayon et tests en ligne

Type de tests	2007-2008	2008-2009	2009-2010	2010-2011
Papier/crayon	91,0	77,0	62,0	59,0
En ligne	9,0	23,0	38,0	41,0

Source : Système de correction des examens et de production des rapports de la Commission de la fonction publique, le 31 mars 2011

7.97 En 2010-2011, la CFP a continué d'investir pour moderniser les évaluations et les examens en ligne, de manière à mieux appuyer les gestionnaires d'embauche, puis à réaliser des économies à l'échelle du gouvernement dans le domaine de l'évaluation du personnel. La CFP a administré 35 605 tests en ligne, ce qui représente 41 % du volume d'évaluations (voir tableau 35). Cette augmentation découlait principalement du transfert des tests de l'évaluation de la langue seconde vers le système d'évaluation en ligne, car ce type de tests représente 95 % du volume d'examen en ligne.

7.98 En 2010-2011, la CFP a poursuivi sa collaboration avec les organisations afin de leur permettre de créer leurs propres services d'examen en ligne. Par rapport à l'exercice 2009-2010, le nombre de centres d'examen en ligne établis par les organisations a augmenté de 37 %, passant à 261, tout comme le nombre de fonctionnaires possédant l'accréditation nécessaire pour administrer ces examens, qui est passé de 420 à 783.

7.99 La CFP utilise sa technologie d'examen en ligne afin d'établir des méthodes plus efficaces pour la mise à l'essai du nouveau contenu des tests. Par exemple, en 2010-2011, la CFP a eu recours au site *emplois.gc.ca* et à la plateforme d'examen en ligne non supervisés afin de mettre à l'essai un nouvel instrument d'évaluation avec la collaboration de plus de 8 000 volontaires.

7.100 La CFP mise également sur ses systèmes d'examen pour instaurer des tests d'ELS produits par ordinateur. En 2010-2011, la CFP a commencé à utiliser sa plateforme d'examen en ligne pour mettre à l'essai le nouveau contenu d'examen, en plus des méthodes habituelles. La CFP a également élaboré plus de 400 nouvelles questions d'examen qu'elle a ajoutées à sa banque pour le test d'expression écrite produit par ordinateur, et a commencé à les mettre à l'essai. Cette initiative permettra ainsi d'accroître la sécurité des tests d'ELS.

7.101 À l'automne 2010-2011, la CFP a pleinement mis en œuvre deux tests en ligne non supervisés aux fins de recrutement. Le premier est un test d'autoévaluation des capacités d'expression écrite en langue seconde, destiné aux candidats souhaitant poser leur candidature à des postes bilingues de notation impérative. Le second est un test d'habileté cognitive qui permet d'évaluer la capacité de raisonnement pour des postes de soutien administratif, lequel est mis à la disposition des gestionnaires d'embauche dans le cadre du processus de demande. Les résultats obtenus à ce test par les candidats présélectionnés sont ensuite confirmés dans le cadre d'un examen supervisé.

Tableau 34 : Taux de réussite au test de compréhension de l'écrit en anglais et en français, selon le niveau et l'exercice

Niveau	2008-2009		2009-2010		2010-2011	
	%		%		%	
	Anglais	Anglais	Anglais	Anglais	Anglais	Anglais
Tous les niveaux (A,B,C)	69,9	80,9	72,1	84,0	72,5	89,6
Niveau B seulement	76,0	86,7	77,2	88,5	75,3	91,8
Niveau C seulement	49,1	61,0	56,2	66,6	59,3	77,6
Niveau C cadres de direction seulement	81,7	échantillon trop petit	75,0	échantillon trop petit	73,3	échantillon trop petit

Source : Système de correction des examens et de production des rapports de la Commission de la fonction publique, le 31 mars 2011

On entend par taux de réussite le nombre de personnes qui ont réussi le test à un niveau donné, lequel a été divisé par le nombre total de tests requis à ce niveau, exprimé en pourcentage. Les niveaux A, B et C correspondent respectivement aux niveaux de base, intermédiaire et avancé en ce qui concerne la compétence dans la langue seconde.

Sécurité des examens

7.94 Après une vérification sur la sécurité des examens menée en mai 2009, la CFP a entrepris de donner suite aux recommandations découlant du plan d'action interne relatif à la sécurité des examens. À la fin de l'exercice, les 35 recommandations avaient toutes été mises en œuvre. En outre, en 2010-2011, la CFP a établi un programme de sensibilisation et de surveillance sur place afin de vérifier si les organisations respectaient les exigences en matière de sécurité des examens. À la suite de ces visites sur place, plusieurs organisations ont communiqué avec la CFP afin d'en savoir davantage sur la sécurité des examens, et ont sollicité des visites de suivi pour montrer qu'elles se conformaient aux exigences.

7.95 La CFP favorise le recours aux examens en ligne, quelle juge plus sûrs, et offre soutien et avis aux organisations qui souhaitent mettre sur pied leur propre centre d'examens en ligne. Elle a en outre modifié son infrastructure d'examens en ligne afin de permettre aux organisations clientes d'administrer leurs propres tests dans un environnement sécurisé. Par ailleurs, la CFP innove et investit dans l'élaboration de tests produits par ordinateur qui accroissent encore davantage la sécurité des examens, ce qui non seulement réduit au minimum le risque que l'intégrité des tests soit compromise, mais modernise aussi le processus d'évaluation dans son ensemble.

Innovations dans le domaine des évaluations et des examens en ligne

7.96 La CFP considère l'innovation comme étant essentielle pour améliorer le soutien qu'elle apporte aux gestionnaires délégués. Ainsi, la CFP s'intéresse aux nouvelles tendances dans le domaine et, deux fois l'an, consulte les membres du Comité consultatif externe sur les enjeux liés à l'évaluation.

Tableau 33 : Taux de réussite au test d'expression écrite en anglais et en français, selon le niveau et l'exercice¹

Niveau	2008-2009		2009-2010		2010-2011	
	Français	Anglais	Français	Anglais	Français	Anglais
Tous les niveaux (A,B,C)	59,7	67,7	58,4	71,7	55,2	77,6
Niveau B seulement	60,1	67,5	59,1	71,3	55,2	77,3
Niveau C seulement	50,4	66,4	42,8	69,9	40,3	72,0
Niveau C cadres de direction seulement	61,1	échantillon trop petit	71,4	échantillon trop petit	échantillon trop petit	échantillon trop petit

Source : Système de correction des examens et de production des rapports de la Commission de la fonction publique, le 31 mars 2011

On entend par taux de réussite le nombre de personnes qui ont réussi le test à un niveau donné, lequel a été divisé par le nombre total de tests requis à ce niveau, exprimé en pourcentage. Les niveaux A, B et C correspondent respectivement aux niveaux de base, intermédiaire et avancé en ce qui concerne la compétence dans la langue seconde.

On entend par taux de réussite le nombre de personnes qui ont réussi le test à un niveau donné, lequel a été divisé par le nombre total de tests requis à ce niveau, exprimé en pourcentage. Les niveaux A, B et C correspondent respectivement aux niveaux de base, intermédiaire et avancé en ce qui concerne la compétence dans la langue seconde.

Source : Système de correction des examens et de production des rapports de la Commission de la fonction publique, le 31 mars 2011

Niveau	2008-2009		2009-2010		2010-2011	
	Français	Anglais	Français	Anglais	Français	Anglais
Tous les niveaux (A,B,C)	66,5	83,6	70,1	84,5	71,4	83,6
Niveau B seulement	76,6	91,4	81,2	92,9	83,2	94,1
Niveau C seulement	48,9	64,1	52,4	63,2	53,6	59,4
Niveau C cadres de direction seulement	58,1	70,4	62,7	70,4	62,0	échantillon trop petit

Tableau 32 : Taux de réussite au test de compétence orale en anglais et en français, selon le niveau et l'exercice¹

Tableau 31 : Nombre d'examens de langue seconde administrés, selon l'examen et l'exercice, et changement du pourcentage par rapport à l'exercice précédent

Types d'évaluations	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010	2010-2011	Change- ment (par rapport à l'exercice précédent) %
Compréhension de l'écrit	27 244	32 894	34 967	34 637	28 333	-18,2
Expression écrite	29 887	36 139	39 779	38 723	33 721	-12,9
Compétence orale	24 327	25 831	27 335	26 308	23 336	-11,3
Total	81 458	94 864	102 081	99 668	85 390	-14,3

Source : Système de correction des examens et de production des rapports de la Commission de la fonction publique, le 31 mars 2011

7:92 En 2010-2011, les deux tiers des tests de compétence orale d'ELS ont été administrés dans le cadre de processus visant la dotation bilingue impérative de postes (43,8%), ou encore, à des fins de formation ou dans le cadre de processus pour lesquels le bilinguisme n'est pas impératif (21,9%). Les autres tests ont été administrés à diverses fins, comme la redéfinition des exigences linguistiques d'un poste. En 2010-2011, la CFP a continué de bien répondre aux normes de service quant à la compétence orale en langue seconde.

7:93 **Taux de réussite au test de compétence orale, au test d'expression écrite et au test de compréhension de l'écrit, en anglais et en français, selon le niveau et l'exercice –**
La CFP suit de près le taux de réussite à ses trois tests d'évaluation de la langue seconde. Les tableaux 32, 33 et 34 montrent les taux de réussite au test de compétence orale, au test d'expression écrite et au test de compréhension de l'écrit, respectivement, au cours des trois derniers exercices (de 2008-2009 à 2010-2011) pour tous les niveaux combinés, ainsi que pour les niveaux de compétence B et C, et pour le niveau C administré aux cadres de direction. Il faut s'attendre à ce que les taux de réussite montrent des variations, au fil des ans, en raison de divers facteurs influant sur les résultats des tests, notamment le profil changeant des personnes testées, les changements démographiques et les changements liés aux politiques. Dans l'ensemble, les tendances relatives au taux de réussite des trois tests sont semblables.

Mesures d'adaptation en matière d'évaluation

- 7.88 La CFP continue d'appuyer les valeurs directrices et contribue à accroître la justice et la représentativité du système de dotation en améliorant encore son leadership sur le plan de la capacité opérationnelle et en maintenant son rôle consultatif à l'égard des personnes handicapées. Elle a déployé des efforts continus de manière à réduire les demandes en attente, et accroître l'efficacité en rationalisant les processus et en réorganisant la gestion des dossiers. Elle a également étayé l'information diffusée sur son site Web de manière à mieux répondre aux besoins de la clientèle et à mieux soutenir les candidats nécessitant des mesures d'adaptation pour les examens. De plus, la CFP a travaillé à l'amélioration de l'interface et a élaboré un système informatisé de traitement des demandes de mesures d'adaptation, qui a été mis en place en avril 2011.
- 7.89 La demande de mesures d'adaptation suit la diminution des activités de dotation; en effet, en 2010-2011, le nombre de demandes a baissé pour une seconde année d'affilée. La CFP a reçu un total de 1 872 demandes de mesures d'adaptation, par comparaison à 2 060 en 2009-2010, dont 125 concernaient des examens conçus par les organisations. Néanmoins, la CFP a produit 177 formats d'examen substitués, poursuivant ainsi ses efforts pour garantir aux candidats handicapés un accès à des évaluations justes et équitables.

Évaluation de la langue seconde

- 7.90 Au chapitre de la dotation, la CFP est responsable de l'évaluation de la compétence dans la seconde langue officielle. Pour remplir son mandat, elle élabore, fournit ou administre des tests normalisés de compréhension de l'écrit, d'expression écrite et de compétence orale, et surveille leur application. En outre, elle sélectionne et forme des évaluateurs linguistiques, puis leur accorde l'accréditation nécessaire pour qu'ils puissent administrer le test de compétence orale. Les administrateurs des examens de compréhension de l'écrit et d'expression écrite doivent également obtenir une accréditation de la CFP.
- 7.91 Bien que la CFP ait constaté que le nombre d'évaluations de la langue seconde avait diminué de 14,3 % (85 390) en 2010-2011, comparativement à 99 668 pour l'exercice précédent (voir tableau 31), la tendance actuelle nous indique que le nombre de demandes semble revenir au niveau observé il y a cinq ans, soit 81 458 en 2006-2007, avant que les évaluations n'atteignent leur plus haut niveau en 2007-2008 et 2008-2009. En 2010-2011, c'est pour le test de compréhension de l'écrit qu'on a connu la diminution la plus marquée.

Tableau 30 : Nombre d'évaluations

Évaluations		2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010	2010-2011	Change- ment (par rapport à l'exercice précédent) %
Évaluations visant les fonctionnaires autres que les EX (tests d'évaluation de langue seconde exclus)		99 133	142 248	114 051	90 216	62 064	-31,2
Évaluation des EX (simulations et vérification des références incluses)		2 440	2 079	1 853	1 239	954	-23,0

Source : Système de correction des examens et de production des rapports de la Commission de la fonction publique et Système intégré d'information du centre d'évaluation de la Commission de la fonction publique, 31 mars 2011

Outils et services d'évaluation personnalisés

7.85 La CFP offre des services d'évaluation normalisés et personnalisés aux ministères et organismes ayant des besoins à cet égard. Elle met notamment à leur disposition une vaste gamme de produits et services d'évaluation standards ainsi que des produits et services adaptés à leurs besoins en matière d'évaluation.

7.86 La CFP veille à ce que les candidats soient évalués équitablement en fournissant aux organisations des instruments valides et fiables qui sont adaptés à leurs besoins particuliers. Par exemple, en 2010-2011, la CFP a élaboré, à l'intention de la collectivité des vérificateurs internes, des outils d'évaluation reposant sur les compétences, pour sélectionner des vérificateurs principaux et des chefs de projet à l'échelle de la fonction publique. La CFP et les experts en matière de vérification interne ont conçu des entrevues structurées et des questions de vérification des références qui ciblent des comportements et des compétences techniques clés, propres à cette collectivité fonctionnelle.

7.87 Par ailleurs, la CFP soutient les organisations lorsque vient le temps d'évaluer les futurs leaders de la fonction publique de manière plus rigoureuse. Ainsi, en 2010-2011, la CFP a entrepris une nouvelle démarche d'évaluation intégrée du leadership en collaboration avec la collectivité des communications de Ressources humaines et Développement des compétences Canada. Cette approche, à la portée de toutes les organisations, est fondée sur un modèle d'évaluation à méthodes multiples qui tire parti de renseignements reposant sur des preuves, provenant de diverses sources d'évaluation. On vise ainsi à présenter une description complète des styles de leadership, des points forts et points faibles, des perceptions d'autrui et des lacunes potentielles en matière de leadership. Cette démarche favorise une évaluation rapide et continue, qui permet à la fonction publique de disposer d'un solide effectif de leaders compétents.

- 7.80 La CFP fournit aux organisations fédérales une vaste gamme de produits et services d'évaluation obligatoires et facultatifs. Les tests d'évaluation de la langue seconde (ELS) comptent parmi les instruments obligatoires, car les organisations fédérales assujetties à la LEFP sont tenues de les utiliser pour doter les postes bilingues. Les examens professionnels, les examens de compétences en gestion et en leadership, les services de conseil aux cadres supérieurs et les autres services d'évaluation personnalisés constituent pour leur part des instruments ou des services d'évaluation facultatifs, tant pour les postes de direction (EX) que pour les autres postes.
- 7.81 L'évaluation joue un rôle important à l'appui du mérite dans la fonction publique. En 2010-2011, la CFP a investi considérablement dans un programme d'innovation concernant l'évaluation axé sur la technologie, dans le but de poursuivre la modernisation des pratiques d'évaluation, de réaliser des économies – dans la mesure du possible – et de mettre en application les plus récentes pratiques exemplaires à ce chapitre. Les principaux projets en cours concernent, entre autres, les tests produits par ordinateur, un test en ligne non supervisé et un nouvel examen d'entrée à la fonction publique.

Nombre d'évaluations

- 7.82 La demande de produits et services d'évaluation varie d'un exercice à l'autre. La baisse qu'elle a connue en 2010-2011 (voir tableau 30) découle de la diminution des activités de dotation. Elle est également en partie attribuable au fait que bon nombre d'examens professionnels sont offerts selon le principe du recouvrement des coûts depuis 2008-2009, et à la plus grande marge de manœuvre que permet la LEFP pour la dotation interne et externe. Afin de contrer la baisse de la demande, la CFP a accru ses activités de liaison auprès de la clientèle en vue de mieux l'informer de la valeur ajoutée des examens normalisés.
- 7.83 Outre les examens professionnels, la CFP fournit toute une gamme d'outils d'évaluation fondée sur les compétences qui s'adressent aux gestionnaires et aux leaders. Parmi les outils destinés au groupe de la direction (EX), on trouve la vérification structurée des références, les simulations et les centres d'évaluation. En 2010-2011, la demande pour ces services a généralement diminué, car les organisations continuent d'exercer leurs pouvoirs délégués en matière d'évaluation en utilisant leurs propres outils. Toutefois, l'intérêt à l'égard des solutions de rechange abordables pour l'évaluation objective et fondée sur les compétences des cadres de direction ne se dément pas, comme en témoigne la hausse (106 %) de la demande d'évaluations liée au Dossier de réalisations du candidat. Ainsi, en 2010-2011, le nombre d'évaluations a atteint 161, comparativement à 78, l'année précédente.

- 7.84 Compte tenu de la diminution des activités de dotation, de nombreuses organisations ont axé leurs efforts sur le perfectionnement du personnel et la gestion des talents. En effet, la demande pour de nombreux produits et services d'évaluation liés au perfectionnement a été élevée. Par exemple, la demande de services entourant la rétroaction 360° a doublé au cours du dernier exercice, passant de 123 évaluations en 2009-2010 à 253 en 2010-2011. La demande de services de coaching et d'orientation professionnelle pour les cadres de direction a également augmenté.

Tableau 29 : Plus haut niveau de scolarité déclaré par les postulants dans les processus de nomination externes annoncés pour l'exercice financier 2010-2011

Catégorie d'emploi	Postes autres que ceux du niveau d'agent	Postes de niveau d'agent	Groupe de la direction	Moyenne pondérée
Études secondaires ou moins	16,6	8,4	1,6	11,5
Quelques crédits d'études post-secondaires	27,8	19,7	2,4	6,7
Diplôme collégiales	34,3	37,8	9,2	23,1
Baccalauréat	8,4	17,9	34,7	36,3
Maîtrise	0,9	5,8	35,7	14,0
Doctorat			10,9	3,8
Inconnu			5,5	4,6

Source : Système de ressource de la fonction publique

Nota : Les groupes professionnels ont été combinés pour créer ces catégories d'emploi. Le niveau d'études des personnes qui ont posé leur candidature dans plusieurs groupes professionnels est inclus dans chacun des groupes pour lesquels ces personnes ont postulé. Un postulant peut être inclus jusqu'à trois fois dans ce tableau selon le nombre de groupes professionnels pour lesquels il a postulé.

7.78 Activités de dotation selon la région géographique – Les demandes d'emploi provenaient de partout au Canada, mais la plupart des postulants (68,6 %) résidaient en Ontario et au Québec. Si on examine les données sur le lieu de résidence des postulants par rapport à la répartition de la population active au Canada, on constate que neuf provinces et territoires – le Manitoba, le Québec, l'Ontario, le Nouveau-Brunswick, la Nouvelle-Écosse, l'Île-du-Prince-Édouard, le Yukon, les Territoires du Nord-Ouest et le Nunavut – présentaient un pourcentage de postulants équivalent ou supérieur à celui de leur population active. En revanche, on a pu constater que quatre provinces affichaient un pourcentage de postulants inférieur à leur proportion dans la population active au Canada, soit l'Alberta, la Colombie-Britannique, la Saskatchewan et Terre-Neuve-et-Labrador. Le marché du travail était donc hautement concurrentiel dans ces régions au cours de la période visée par le présent rapport (voir tableau 50, annexe 2).

7.79 Langues officielles – Les postulants à un emploi dans la fonction publique demeurent représentatifs de la dualité linguistique du Canada. En 2010-2011, 74,0 % des postulants ont indiqué l'anglais comme première langue officielle, un pourcentage légèrement supérieur à celui de l'exercice 2009-2010 (72,6 %), tandis que 26,0 % d'entre eux ont indiqué le français comme première langue officielle, comparativement à 27,4 % l'année précédente.

7.72

Les bureaux régionaux de la CFP ont continué d'appuyer les ministères et organismes pour combler leurs besoins en matière de recrutement, de dotation et d'évaluation. Les services qu'ils fournissent comprennent : avis et conseils; examen des énoncés des critères de mérite visant à rendre le processus plus efficace et plus productif; publication d'annonces; création et mise en place d'outils d'évaluation; et soutien aux gestionnaires d'embauche tout au long du processus d'évaluation (entrevue et vérification des références).

7.73

En 2010-2011, les bureaux régionaux ont poursuivi leurs activités de liaison, notamment dans le cadre de journées portes ouvertes, d'ateliers et de salons de l'emploi, dans le but d'établir des relations avec d'autres organisations et de promouvoir les services offerts par la CFP.

7.74

En outre, des équipes de psychologues de divers bureaux ont obtenu les outils nécessaires pour fournir des services de counselling aux cadres supérieurs (EX), pour mener des entrevues de simulation, et donner des ateliers de préparation aux entrevues pour les postes du groupe EX.

7.75

Services de ressourcement des cadres – La CFP continue d'offrir des services de ressourcement des cadres pour les nominations aux niveaux EX-1 à EX-5, selon le principe du recouvrement des coûts. En 2010-2011, la CFP a visité certaines organisations afin de réévaluer les besoins et d'examiner la possibilité d'offrir de nouveaux services de dotation spécialisés pour les postes de direction. En général, les organisations utilisent les services de la CFP afin d'accroître leur propre capacité de dotation des postes de direction, de remédier aux pénuries au sein d'une collectivité fonctionnelle ou de gérer les questions de nature délicate ou difficiles en matière de dotation, ou encore, elles y ont tout simplement recours dans les périodes de pointe. Cette année, dans le but de répondre aux besoins de la clientèle, la CFP a travaillé de concert avec le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada pour lancer deux importants processus interorganisationnels de dotation collective dans certains domaines clés touchés par une pénurie, comme les finances et la gestion de l'information. Globalement, la CFP a reçu près d'une centaine de demandes de service en 2010-2011, ce qui est comparable à l'exercice précédent.

Profil des postulants aux annonces externes

7.76

Profil scolaire des postulants – En 2010-2011, environ 77 % des postulants aux processus de nomination externes annoncés étaient titulaires d'un diplôme universitaire ou d'un diplôme d'études postsecondaires. Le tableau 29 illustre la répartition des niveaux de scolarité selon la catégorie d'emploi.

7.77

Il convient de souligner qu'environ 70 % des candidats, à des postes autres que celui d'agent, ont affirmé qu'ils avaient au moins un niveau universitaire ou un diplôme d'études postsecondaires. On peut en conclure que, dans l'ensemble, leur profil d'études surpassait les exigences scolaires dans ces catégories d'emploi.

Bassins et répertoires gérés par la Commission de la fonction publique

7.69

En tant que fournisseur de services communs, la CFP continue d'établir des bassins et des répertoires régionaux et nationaux afin d'offrir aux organisations fédérales des solutions de recrutement rapides et efficaces. Les bassins sont constitués de candidats qui ont répondu aux critères minimaux requis pour en faire partie. Les répertoires contiennent le nom de candidats n'ayant pas été évalués, ce qui permet aux gestionnaires d'embauche d'employer leurs propres méthodes d'évaluation. Les gestionnaires d'embauche peuvent aussi recourir aux services d'évaluation de la CFP.

7.70

En 2010-2011, 73 bassins et 10 répertoires gérés par la CFP ont été mis à la disposition des organisations fédérales partout au Canada, comparativement à 51 bassins et deux répertoires en 2009-2010.

Pièce 3 : Soutien aux organisations grâce aux bassins et répertoires gérés par la Commission de la fonction publique

- Le Centre d'excellence autochtone de la CFP (CEA), dont le siège se trouve à Winnipeg, permet à la fonction publique fédérale de recruter des Autochtones pour divers postes offerts partout au Canada. Il continue d'établir des relations harmonieuses avec les organisations pour régler des questions liées à l'emploi des Autochtones. En mars 2011, le **Répertoire des candidats autochtones** du CEA comptait 1 132 postulants et avait été utilisé 12 fois par les organisations fédérales. Le Répertoire des candidats autochtones appuie les ministères et organismes dans leurs efforts visant à se doter d'un effectif représentatif.

Le bureau de la CFP de la région de la capitale nationale a établi un **bassin de candidats partiellement évalués pour des postes de commis de niveau CR-4**. Des tests en ligne non supervisés visant à évaluer les habiletés cognitives et les capacités d'expression écrite en langue seconde ont été administrés, et d'autres critères de présélection ont été appliqués pour réduire le nombre de postulants, ce qui a tout de même permis de retenir un nombre suffisant de candidats potentiellement qualifiés. Ces nouveaux outils ont permis de réduire le temps et les coûts de création de ce nouveau bassin, lequel sera mis à la disposition de la clientèle au cours de l'exercice financier 2011-2012.

7.71

En 2009-2010, la CFP a mené une évaluation formative des bassins et répertoires qu'elle gère. En 2010-2011, elle a élaboré un plan d'action pour donner suite aux recommandations découlant de cette évaluation. Voici certaines initiatives mises de l'avant dans ce plan d'action : la création, sur le site de la CFP, d'une nouvelle page Web sur les bassins gérés par l'organisme; l'examen et la refonte du sondage sur la satisfaction de la clientèle; et l'élaboration de procédures de suivi des coûts et délais pour les bassins gérés par la CFP.

Tableau 27 : Programme des adjoints de recherche selon l'exercice financier

	2008-2009	2009-2010	2010-2011
Candidatures	1 152	3 217	3 100
Présentations	832	1 201	693
Embauches	122	217	253 ²
Réembauches ¹	151	166	291

Source : Système de ressource de la fonction publique et dossiers de la Commission de la fonction publique sur les activités d'embauche et de dotation

¹ Une réembauche est une reconduction d'emploi sans interruption de service.

² Comprend huit étudiants payés par une allocation ou une bourse. Par conséquent, les étudiants payés par allocations ou bourses n'ont pas été pris en compte dans les données relatives à l'embauche d'étudiants présentées au tableau 43 de l'annexe 2.

7.66 Programme de stages d'enseignement coopératif et d'internat – Le programme Coop a pour but d'offrir une formation pratique à des étudiants de niveaux secondaire et

postsecondaire. Dans le cadre du programme de stages d'enseignement coopératif, il y a alternance entre les cours en salle de classe et les stages pratiques en milieu de travail liés au programme d'études de l'étudiant. Quant au programme d'internat, il permet aux étudiants d'effectuer un stage de formation supervisé en milieu de travail afin d'acquérir les connaissances et les compétences requises pour exercer tel métier ou telle profession.

7.67 Le rôle de la CFP vise à s'assurer que le programme Coop offre par les établissements d'enseignement répond bel et bien aux critères d'admissibilité des stages pratiques de la fonction publique fédérale. À l'heure actuelle, 784 programmes ont reçu une accréditation. La CFP continue d'examiner la base de données afin de s'assurer qu'elle fournit toujours des renseignements à jour sur les programmes accrédités.

7.68 En 2010-2011, 4 810 étudiants ont obtenu un stage grâce au programme Coop (voir tableau 28), ce qui représente une légère diminution par rapport à l'an dernier. Toutefois, dans l'ensemble, le nombre de stages a crû au cours des cinq dernières années.

Tableau 28 : Placements effectués dans le cadre du Programme de stages d'enseignement coopératif et d'internat selon l'exercice financier

Placements	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010	2010-2011
	3 465	3 757	4 216	4 842	4 810

Source : Dossiers de la Commission de la fonction publique sur les activités d'embauche et de dotation

7.64 Le PAR associe les champs d'intérêt des étudiants en matière de recherche aux projets de recherche en cours menés par les organisations fédérales. Dans le cadre du PAR, le projet de recherche que l'on attribue à un étudiant doit être en rapport avec son programme d'études et lui permettre d'acquérir des connaissances et des compétences particulières en matière de recherche, notamment pour la conception, la réalisation et l'évaluation.

7.65 La réputation du PAR continue de croître et de susciter de l'intérêt. En 2010-2011, on a enregistré une augmentation de 16,5 % des nouvelles recrues ainsi qu'une hausse de 75,3 % des personnes réembauchées (voir tableau 27). Il s'agit de la troisième année d'augmentation continue pour ce programme, ce qui témoigne de sa pertinence pour la recherche dans la fonction publique et de son rayonnement à l'échelle nationale et internationale.

Pièce 2 : Points saillants du Programme des adjoints de recherche en 2010-2011

Deux initiatives du PAR ont été particulièrement réussies en 2010-2011 :

Agriculture et Agroalimentaire Canada (AAC) s'est adressé à la Commission de la fonction publique du Canada pour recruter des chercheurs étudiants dans 25 localités différentes au Canada. En bout de ligne, l'organisme d'embauche a reçu 396 demandes et s'est vu présenter la candidature de 327 étudiants, et ce, dans un délai de 30 jours. Les nominations sont à venir. Les étudiants embauchés apporteront une énergie et des idées nouvelles tout en développant leurs compétences scientifiques; ils auront ainsi la chance de contribuer aux objectifs de recherche d'AAC concernant la salubrité et la qualité des aliments, la santé de l'environnement et l'innovation relative aux produits et aux processus.

Le Programme de géocartographie de l'énergie et des minéraux de **Ressources naturelles Canada** assure la diffusion des connaissances nécessaires en sciences de la Terre (cartes, bases de données et publications) pour permettre la prise de décisions éclairées en matière d'investissement et d'utilisation du sol dans le Grand Nord canadien. L'an dernier, 35 étudiants ont été embauchés dans le cadre de ce programme, pour un total de 68 au cours des deux dernières années.

7.59 La CFP gère trois programmes de recrutement qui permettent aux organisations d'embaucher des étudiants de façon temporaire : le Programme fédéral d'expérience de travail étudiant (PFETE), le Programme des adjoints de recherche (PAR) et le Programme de stages d'enseignement coopératif et d'internat (Coop).

7.60 **Programme fédéral d'expérience de travail étudiant** – Le PFETE est le principal mécanisme par lequel les organisations recrutent des étudiants à des postes temporaires. L'élément central du programme est un répertoire national informatisé d'étudiants à temps plein de niveaux secondaire et postsecondaire, à la recherche d'un emploi dans la fonction publique fédérale. Afin d'être admissibles, les candidats doivent retourner aux études à temps plein à la session suivante, dans un établissement d'enseignement reconnu.

7.61 En 2009-2010, un outil de promotion, appelé *Emploi vedette*, a été mis en place afin de donner davantage de visibilité aux possibilités d'emploi étudiant offertes par les organisations, permettant ainsi de mieux jumeler les étudiants aux emplois. En 2010-2011, l'utilisation de cet outil de promotion a augmenté. Ainsi, neuf organisations ont mis à profit cette nouvelle façon de susciter l'intérêt chez les étudiants.

7.62 En 2010-2011, le PFETE a attiré 52 138 postulants dont 8 781 ont été embauchés. Le nombre d'étudiants ayant présenté une demande d'emploi dans le cadre du PFETE a diminué, mais le nombre d'étudiants embauchés est demeuré semblable à celui des trois années précédentes (voir tableau 26). Cette réduction (14 %) du nombre de candidatures est en partie attribuable au fait que davantage d'organisations choisissent d'afficher leurs postes de recherche destinés aux étudiants à l'aide du PAR.

Tableau 26 : Activités du Programme fédéral d'expérience de travail étudiant selon l'exercice financier

	2008-2009	2009-2010	2010-2011
Postulants	63 100	60 487	52 138
Embauches	9 932	9 613	8 781

Source : Système de ressourcement de la fonction publique et dossiers de la Commission de la fonction publique sur les activités d'embauche et de dotation

7.63 **Programme des adjoints de recherche** – Le PAR permet de recruter des étudiants de niveau postsecondaire qui ont besoin d'expérience en recherche appliquée dans le cadre de leur programme d'études. Les étudiants participant au PAR apportent une nouvelle énergie et de nouvelles méthodes de recherche à la fonction publique fédérale. Le PAR attire des chercheurs étudiants hautement qualifiés qui aident les organisations de la fonction publique à mener des recherches, à obtenir des droits de propriété intellectuelle et des brevets pour leurs travaux, et à promouvoir le transfert des connaissances scientifiques entre les partenaires de recherche.

Tableau 25 : Points saillants du Programme de recrutement postsecondaire

	2009-2010	2010-2011
Nombre de demandes	95 368	40 213
Nombre de postulants unifiés	38 981	20 857
Nombre d'examens administrés	51 239	35 070
Nombre de postulants embauchés	1 643	1 252

Source : Les données relatives au nombre de demandes et au nombre de postulants unifiés sont tirées du Système de ressourcement de la fonction publique, tandis que les données relatives au nombre d'examens administrés sont tirées du Système de correction des examens et de production des rapports de la Commission de la fonction publique.

7.55 Comme le montre le tableau 25, en 2010-2011, 1 252 diplômés ont été embauchés à divers postes de durée déterminée et pour une période indéterminée, ce qui représente une diminution de 23,8 % par rapport à 2009-2010 (1 643 embauches). Il convient de noter que ces nominations ne sont pas toutes attribuables à la refonte de la campagne de 2010-2011. En dépit de la réduction de l'embauche par rapport à l'an dernier, le RP continue de contribuer grandement à attirer des nouveaux talents à la fonction publique. Ainsi, la proportion de nominations a augmenté de 27 % depuis 2007-2008.

7.56 **Programme de recrutement de leaders en politiques** – Depuis le lancement du Programme de recrutement de leaders en politiques (RLP) en 2005, la CFP a mené avec succès sept campagnes de recrutement qui ont permis d'attirer 360 diplômés canadiens exceptionnels possédant une vaste expertise des domaines tels que la sécurité nationale, la santé, le développement social et l'environnement, tout en améliorant la capacité d'analyse et d'élaboration des politiques dans la fonction publique fédérale. Ces diplômés possèdent non seulement un excellent dossier scolaire et une expérience importante en matière de politiques, mais ils ont aussi fait preuve de leadership dans leur travail, leurs activités bénévoles ou leurs études universitaires.

7.57 En 2010-2011, 44 candidats se sont qualifiés pour le programme et ont été inscrits au bassin cumulatif. Au cours de l'exercice, 30 candidats ont été nommés à la fonction publique. En 2010-2011, les quatre principaux utilisateurs du programme de RLP étaient l'Agence de la santé publique du Canada, Environnement Canada, Industrie Canada, puis Ressources humaines et Développement des compétences Canada.

7.58 La CFP et ses partenaires du programme de RLP ont également entrepris la troisième année d'un projet pilote de recrutement visant la création d'un bassin de candidats partiellement évalués afin de doter des postes de niveau d'entrée pour le groupe Economique et services de sciences sociales (EC). En 2010-2011, 35 candidats se sont qualifiés sur un total de 108 candidats inscrits au répertoire. À ce jour, deux candidats ont été nommés.

Recrutement de diplômés postsecondaires

- 7.51 La CFP appuie directement les organisations fédérales relativement au recrutement de diplômés postsecondaires grâce à deux programmes distincts : le Programme de recrutement postsecondaire (RP) et le Programme de recrutement de leaders en politiques (RLP). Le RP et le RLP appuient les organisations qui souhaitent embaucher de nouveaux diplômés postsecondaires hautement qualifiés.
- 7.52 **Programme de recrutement postsecondaire** – Dans le cadre du RP, une campagne annuelle est organisée pour faciliter la dotation à l'échelle nationale des organisations fédérales. Le RP comporte deux volets : d'une part, des choix de carrière cibles pour attirer les diplômés vers des postes ou des secteurs d'emploi déterminés par les organisations clientes. D'autre part, le RP a des répertoires de parcours de carrière (en remplacement du répertoire général), qui offrent un éventail plus large de possibilités d'emploi, et qui permettent à toutes les organisations fédérales d'embaucher de nouveaux employés tout au long de l'année. Ces répertoires correspondent en outre aux groupes professionnels les plus recherchés en 2011.
- 7.53 La campagne de recrutement postsecondaire de l'automne 2010 comprenait 14 choix de carrière cibles et huit répertoires de parcours de carrière, notamment : gestion des ressources humaines; services juridiques; sciences de la santé; réalisation et soutien des programmes; génie et soutien scientifique; technologies de l'information; affaires et sciences sociales ainsi que sciences pures, sciences naturelles et sciences appliquées. Plus de 20 000 postulants uniques ont présenté près de 40 000 demandes, ce qui a nécessité l'administration de plus de 35 000 examens dans plus de 70 bureaux au pays et à l'étranger. Au chapitre des postulants uniques, il s'agit là d'une réduction de 47 %, comparativement au nombre enregistré en 2009, soit plus de 38 000.
- 7.54 La réduction prévue du nombre de postulants est attribuable à la refonte du programme, qui comprenait l'intégration des exigences d'embauche des organisations dans les répertoires cibles de parcours de carrière. La refonte du programme de RP a permis de définir clairement les emplois offerts à la fonction publique fédérale et de simplifier les processus, réduisant ainsi le nombre total d'examen et les coûts associés aux campagnes. En tout, 10 716 diplômés qualifiés ont été inscrits dans les huit répertoires de parcours de carrière, ce qui représente une augmentation de 22 % du nombre de diplômés qualifiés, comparativement à la campagne d'automne 2009.

Services de dotation et de recrutement

- 7.50 Afin de mieux appuyer les ministères et organismes, la CFP fournit ou soutient plusieurs programmes et services qui permettent aux organisations de réaliser des économies d'échelle sur le plan du recrutement, d'obtenir des services nécessitant une expertise spécialisée, et de recevoir des conseils de dotation qui favorisent une application uniforme du principe du mérite et des valeurs directrices.
- 7.49 **Site Web de la CFP** – Le site Web de la CFP, qui appuie les services de dotation et d'évaluation offerts aux organisations fédérales, a été revu en 2010-2011 : l'apparence, la navigation et la convivialité ont été améliorées.
- 7.48 L'utilisation d'InfoTel et des services connexes continue de décroître, affichant une diminution de 36 % en 2010-2011 par rapport à l'exercice précédent. La CFP ne reçoit pratiquement plus de demandes d'emploi sur support papier, même si cette solution demeure à la disposition des personnes ayant besoin de mesures d'adaptation.
- 7.47 **InfoTel** – Selon les Lignes directrices de la CFP en matière d'annonces dans le processus de nomination, les possibilités d'emploi ouvertes au public doivent être publiées sur le site *emplois.gc.ca* ainsi que sur InfoTel, ou au moyen d'un autre service téléphonique gratuit qui permet à la population canadienne de prendre connaissance, par téléphone, de ces mêmes annonces.
- 7.46 Les résultats du dernier sondage auquel ont participé 35 559 postulants, entre le 28 août 2010 et le 6 janvier 2011, montrent un degré de satisfaction très élevé à l'égard des améliorations apportées au site Web. Plus de 91 % des répondants ont mentionné que le site *emplois.gc.ca* était de qualité égale ou supérieure à celle d'autres sites de recherche d'emploi.
- 7.45 **Site Web *emplois.gc.ca*** – En 2009-2010, dans le contexte du renouvellement de la fonction publique, la CFP a réalisé une refonte en profondeur du site *emplois.gc.ca* en collaboration avec les ministères et organismes. Ces changements visaient particulièrement des améliorations pour les chercheurs d'emploi, notamment une nouvelle présentation visuelle, un accès plus facile aux renseignements sur les carrières au moyen de fonctions de recherche améliorées, des vidéos de témoignages de fonctionnaires et un sondage sur le degré de satisfaction des chercheurs d'emploi. Ce sondage permettait à ces derniers de formuler des commentaires sur le site lui-même et son outil de recherche, ainsi que sur leur expérience d'utilisation du SRFP.
- est maintenant à l'essai dans un certain nombre d'organisations de diverses tailles; jusqu'à maintenant, les observations préliminaires montrent une utilisation et une efficacité accrues du système.

- 7:39 En 2010-2011, dans le cadre des efforts qu'elle a déployés en vue d'adopter une approche de recrutement davantage axée sur les chercheurs d'emploi, la CFP a apporté d'importantes améliorations à l'interface *utilisateur* du SRFP afin d'accroître l'accessibilité et la convivialité du système. En outre, la CFP a amélioré le SRFP dans le but de mettre en place une fonctionnalité d'examen en ligne non supervisé (voir paragraphe 7.101).
- 7:40 Un des objectifs de la CFP pour 2011-2012 consiste à intégrer la dotation interne au SRFP. La dotation interne se fait actuellement au moyen d'un système distinct (Publiservice) géré par Ressources humaines et Développement des compétences Canada (RHDDC). La CFP entend créer un système unique et intégré à l'échelle du gouvernement pour la dotation interne et externe. La CFP et RHDDC travaillent en collaboration dans le but de trouver une façon de transférer la composante de dotation interne de Publiservice à la CFP, et de planifier le transfert entre les deux organisations.
- 7:41 Les autres changements prévus pour 2011-2012 visent à améliorer la convivialité, la saisie des renseignements, le soutien à la production de rapports et la viabilité du système.
- 7:42 Au cours des dernières années, le financement du SRFP était assuré par le Projet de modernisation de la dotation de la fonction publique, une vaste initiative pangouvernementale dirigée par la CFP ayant pour but la modernisation de la dotation dans la fonction publique fédérale. Le financement du projet a pris fin le 31 mars 2011. À partir de 2011-2012, les activités et les améliorations du SRFP seront financées selon un modèle de partage des coûts entre la CFP et les organisations. Dans le cadre de cette transition, un nouveau modèle de gouvernance a été élaboré pour veiller à ce que les points de vue des ministères et organismes soient pris en compte pour toute amélioration future apportée au SRFP. On a d'ailleurs formé un Comité directeur interministériel sur le SRFP, coprésidé par de hauts représentants du Bureau du dirigeant principal des ressources humaines et d'une organisation hiérarchique; ce comité a pour mandat de fournir des conseils sur les priorités et les enjeux liés au SRFP. Un groupe de travail interorganisationnel des utilisateurs du SRFP a également été établi, dans le but de fournir avis et conseils sur des questions plus pointues.
- 7:43 La CFP continue de promouvoir l'accès direct au SRFP auprès des organisations. L'accès direct permet aux gestionnaires d'embauche d'avoir la maîtrise complète de leurs processus externes annoncés pour ainsi gagner du temps, accroître la qualité de la dotation et cibler les bonnes personnes pour leur organisation. En 2010-2011, 13 nouvelles organisations ont obtenu l'accès direct au SRFP, portant le total à 45. Par ailleurs, 35 de ces organisations ont un accès direct à l'échelle nationale, par rapport à seulement 16 en 2009-2010. Si le nombre d'organisations ayant un accès direct au SRFP a augmenté, il en a été de même pour la proportion d'annonces publiées par celles-ci sur le site *emplois.gc.ca*. En 2010-2011, 65 % de toutes les annonces ont été publiées par des organisations ayant un accès direct au SRFP et 35 % par la CFP, par rapport à 61 % et à 39 % respectivement en 2009-2010.
- 7:44 Afin de soutenir le niveau d'activité croissant des organisations ayant un accès direct, la CFP a lancé une stratégie de service après-vente visant à fournir, de façon rapide et proactive, une formation et un soutien ciblés à tous les utilisateurs du SRFP. Le service après-vente

Infrastructure de soutien

- 7.34 Dans le cadre de cette analyse, la CFP s'est entretenue avec les représentants de certaines organisations vérifiées, lesquels ont signalé que, pour favoriser le placement des fonctionnaires touchés et des bénéficiaires de priorité, il fallait un bon leadership et l'engagement de la haute direction, un système interne d'administration des priorités bien établi et un dialogue avec les réseaux professionnels et les collectivités fonctionnelles.
- 7.35 Afin de veiller à ce que les organisations continuent de prendre en considération la candidature des bénéficiaires de priorité, la CFP travaille actuellement à renforcer le cadre de gestion de son programme d'administration des priorités.

- 7.36 Dans son rapport spécial au Parlement intitulé *Le mérite et l'impartialité politique en vertu de la Loi sur l'emploi dans la fonction publique de 2003*, lequel a été présenté en mars 2011, la CFP a conclu que les services de dotation et d'évaluation centralisés sont toujours nécessaires. Ces services comprennent la mise à profit de la technologie de l'information moderne dans le but d'aider les administrateurs généraux et les gestionnaires à exercer les rôles et responsabilités qui leur sont délégués. De plus, en 2010-2011, afin de veiller à ce que les besoins de la collectivité des ressources humaines soient comblés, la CFP a continué de mener des consultations sur des questions de dotation et d'évaluation par l'entremise de divers comités consultatifs. La présente section fournit un aperçu des systèmes centralisés de la CFP : le SRFP, le site *emplois.gc.ca*, Infotel et le site Web de la CFP.

- 7.37 **Système de recrutement de la fonction publique** – Le SRFP est le système national de recrutement sur lequel repose le principal portail d'emploi du gouvernement fédéral, soit le site *emplois.gc.ca*, qui est utilisé par toutes les organisations assujetties à la LEFP à des fins de dotation pour l'affichage de postes offerts au public, aux étudiants et aux diplômés. Au moyen d'outils de présélection électroniques, le SRFP aide les gestionnaires à gérer le volume de candidatures et à trouver la bonne personne dans le cadre de processus de nomination externes. Grâce à l'outil de communication électronique du SRFP, les gestionnaires peuvent communiquer directement avec les postulants.

- 7.38 En 2010-2011, le SRFP a traité 811 249 demandes d'emplois, en réponse à 3 128 annonces. Le nombre de demandes et le nombre d'annonces ont tous les deux baissé par rapport à 2009-2010 où 878 372 demandes avaient été reçues (7,6 % de baisse) en réponse à 3 463 annonces (baisse de 9,7 %). Le nombre de postulants uniques est passé de 276 580 en 2009-2010 à 288 531 en 2010-2011, ce qui représente une augmentation de 4,3 %. En moyenne, le site a été consulté par 466 671 visiteurs uniques par mois, ce qui est comparable à l'année dernière.

- 7.28 L'évaluation a fait ressortir que le programme d'administration des priorités est pertinent et bien établi, particulièrement dans le contexte prévu de la réduction des activités de dotation et de la hausse du nombre de fonctionnaires excédentaires dans les années à venir. Néanmoins, l'évaluation a permis de constater qu'il fallait accorder une attention particulière à plusieurs questions, notamment la nécessité de clarifier les rôles et responsabilités des intervenants qui participent à la gestion des droits de priorité, et de veiller à ce que les personnes inscrites dans le système aient les compétences voulues pour occuper un poste dans la fonction publique. Il était également recommandé d'être plus rigoureux en matière de gouvernance et de gestion des processus du programme dans son ensemble, d'améliorer la responsabilisation et la surveillance, et d'examiner certaines mesures qui permettraient d'établir des mécanismes efficaces pour les bénéficiaires de priorité estimant avoir été évalués de manière injuste.
- 7.29 La CFP a entrepris la mise en œuvre des recommandations et apporte des améliorations afin de veiller à ce que le programme d'administration des priorités, incluant le SGIF, puisse adéquatement soutenir la demande accrue à laquelle on s'attend. Les commentaires formulés jusqu'à maintenant par les intervenants dénotent qu'ils appuient les initiatives proposées.
- 7.30 Pour l'exercice 2011-2012, la CFP veillera à ce que les bénéficiaires de priorité soient traités de manière juste et transparente, et que les organisations disposent du soutien nécessaire pour régler les problèmes de gestion de l'effectif. Pour ce faire, la CFP améliore actuellement le SGIF afin de permettre aux organisations de consulter les dossiers de présentation des fonctionnaires excédentaires qui relèvent d'elles, et d'avoir accès à des rapports électroniques contenant des renseignements essentiels à la planification et à la gestion des priorités.
- 7.31 De plus, la CFP travaille à définir clairement les rôles et responsabilités des intervenants, à préciser sa position de principe sur l'administration des priorités et à renforcer la surveillance à cet égard. Un indicateur de rendement sera d'ailleurs ajouté au Cadre de responsabilisation en gestion de la dotation en 2011-2012.
- 7.32 En plus de l'évaluation du programme d'administration des priorités, la CFP a réalisé une analyse pangouvernementale des résultats de vérification de 2009-2010 et de 2010-2011 sur la prise en compte des droits de priorité dans la fonction publique. Cette analyse visait à déterminer si les organisations prenaient en compte la candidature des bénéficiaires de priorité avant de procéder à une nomination, comme l'exigent la LEPF, le RFPF, l'*Instrument de délégation et de responsabilisation en matière de nomination*, le Cadre de nomination de la CFP et le Guide sur l'administration des priorités.
- 7.33 Afin de réduire l'incidence des vérifications sur les organisations examinées, la CFP a utilisé des renseignements tirés de vérifications déposées au Parlement en 2010 et 2011. L'analyse se fonde sur 833 nominations effectuées par 19 organisations vérifiées. Elle a permis de constater que pour environ 89 % des nominations vérifiées, les bénéficiaires de priorité avaient été pris en considération avant que la nomination soit effectuée. Toutefois, la vérification a également fait ressortir des problèmes ou des erreurs dans près de 11 % des nominations vérifiées (89 sur 833); par exemple, l'organisation n'avait pas obtenu de numéro d'autorisation en

7.27 Une évaluation du programme d'administration des priorités a été menée d'octobre 2010 à février 2011. Cette évaluation était conçue pour évaluer la pertinence et le rendement du programme. Elle comportait un examen de la documentation, des entrevues avec les principaux intervenants, deux sondages en ligne et deux groupes de consultation.

Evaluation du programme d'administration des priorités

7.26 Au 31 mars 2011, il y avait quatre personnes inscrites auprès de la CFP afin de bénéficier de ce droit de priorité, dont une a été nommée pour une période indéterminée.

7.25 Ce droit de priorité, valide pour deux ans, donne aux personnes admissibles le droit d'être nommées en priorité avant toutes les autres personnes, à l'exception des bénéficiaires d'une priorité légale, à tout poste de durée déterminée ou indéterminée dans la fonction publique, pour lequel elles possèdent les qualifications essentielles dans le cadre d'un processus de nomination externe annoncé.

7.24 Un nouveau droit de priorité visant les époux ou les conjoints de fait survivants des fonctionnaires et des membres des FC et de la GRC est entré en vigueur le 12 mai 2010, et ce, de manière rétroactive au 7 octobre 2001, ce qui coïncide avec la participation du Canada à la mission en Afghanistan. L'objectif de ce droit de priorité est de fournir aux époux et aux conjoints de fait survivants des personnes, dont le décès est attribuable à l'exercice de leurs fonctions, un accès aux postes de la fonction publique pour une période indéterminée.

Droit de priorité des époux ou conjoints de fait survivants

Source : Système de gestion de l'information sur les priorités de la Commission de la fonction publique

Nouveaux bénéficiaires	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010	2010-2011
	206	244	259	301	249
Nominations	112	138	205	215	154

Tableau 24 : Forces canadiennes et Gendarmerie royale du Canada : nouveaux bénéficiaires et nominations

7.23 Le nombre de nouveaux bénéficiaires de priorité chez les membres des FC et de la GRC qui ont été libérés pour des raisons médicales a diminué en 2010-2011. Au total, 249 bénéficiaires ont été inscrits au cours de l'année, comparativement à 301 en 2009-2010, ce qui représente une diminution de 17 %. Cette réduction marque un changement par rapport à la hausse soutenue que l'on avait observée depuis 2006-2007. Le nombre de membres des FC et de la GRC qui ont été libérés pour des raisons médicales a également chuté, passant de 215 en 2009-2010 à 154 en 2010-2011.

Soutien aux anciens membres des Forces canadiennes et de la Gendarmerie royale du Canada

7.19 Comme le montre le tableau 46, il y avait 1 597 dossiers de priorité actifs au 31 mars 2011, ce qui représente une augmentation de 51 bénéficiaires de priorité, par rapport à la fin de l'exercice précédent. Les catégories « congé autorisé » et « réinstallation du conjoint » constituent 57 % des dossiers de priorité actifs.

7.20 En examinant de plus près les entrées et sorties du Système de gestion de l'information sur les priorités (SGIP), on constate une activité plus importante que prévu. Par exemple, le nombre de nouveaux bénéficiaires dans le SGIP a diminué, passant de 1 635 à la fin de l'exercice 2009-2010 à 1 497 le 31 mars 2011, soit une diminution de 8,4 %. Par ailleurs, le nombre total de nominations, de droits de priorité expirés et de retraits du système a augmenté de 150, passant de 1 301 le 31 mars 2010 à 1 451 le 31 mars 2011.

7.21 Alors qu'on s'attendait à une hausse du nombre d'employés excédentaires bénéficiaires d'un droit de priorité en 2010-2011, on a plutôt constaté une diminution considérable (près de 50 %) du nombre de nouveaux bénéficiaires, soit 422 en 2009-2010, comparativement à 226 en 2010-2011. Un grand nombre de bénéficiaires de priorité a été inscrit au cours de l'exercice 2009-2010, dont plus de la moitié (233) l'a été au cours des derniers mois de l'exercice financier. Cette hausse soudaine est attribuable à un certain nombre de facteurs, notamment au transfert de certaines activités de la fonction publique fédérale à l'administration provinciale et la fin des Jeux olympiques de Vancouver. Ces facteurs ont fait en sorte qu'un nombre exceptionnellement élevé de bénéficiaires de priorité a été reporté à l'exercice 2010-2011 et que les nominations de ces bénéficiaires ont augmenté de 67 %, au cours de l'exercice financier : 240 de ces employés excédentaires ont été nommés en 2010-2011, par rapport à 144 au cours de l'exercice précédent.

7.22 En dépit du succès de placement observé chez les employés excédentaires, les nominations d'autres types de bénéficiaires de priorité ont diminué de 11 %, principalement en raison d'une réduction de 15 % des demandes de dotation de postes en 2010-2011. L'augmentation des nominations chez les employés excédentaires, bénéficiaires de priorité, a entraîné une baisse des nominations chez les autres types de bénéficiaires de priorité.

Tableau 23 : Employés excédentaires : nouveaux bénéficiaires et nominations

	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010	2010-2011
Nouveaux bénéficiaires	252	254	107	422	226
Nominations	145	211	102	144	240

Source : Système de gestion de l'information sur les priorités de la Commission de la fonction publique

7.13 **Décrets d'exemption et règlements** – En 2010-2011, la CFP a continué de travailler à l'élaboration de règlements et de décrets d'exemption dans plusieurs domaines. À cet égard, elle a consulté des ministères et organismes ayant des besoins particuliers, comme Statistique Canada et le Secrétaire du gouvernement général, et mené de vastes consultations sur des questions visant l'ensemble de la fonction publique, comme les modifications à apporter au *Règlement sur l'emploi dans la fonction publique* (REEFP).

7.14 Le REEFP a été modifié, et quatre décrets d'exemption et leurs règlements connexes sont entrés en vigueur au cours de l'exercice financier. Il s'agit du *Décret approuvant l'exclusion de certains postes du Secrétariat du gouvernement général* et de son règlement, du *Décret d'exemption concernant les participants aux programmes d'emploi de durée déterminée à Statistique Canada* dans le cadre du recensement et de son règlement, du *Décret d'exemption concernant les participants aux programmes d'emploi de durée déterminée à Statistique Canada* dans le cadre du recensement et de son règlement.

7.15 En outre, quatre nouveaux décrets d'exemption et règlements se sont ajoutés à la liste des dossiers actifs au cours de la période visée par le rapport. Les travaux se poursuivent sur les décrets et les règlements non terminés. Des renseignements plus détaillés à cet égard se trouvent à l'annexe 6.

Administration des priorités

7.16 Les dispositions de la LEFP et du REEFP accordent à certaines personnes répondant à des conditions particulières le droit d'être nommées en priorité avant toute autre personne, droit qui est valide pour des périodes limitées. Parmi les bénéficiaires de priorité de nomination, on trouve notamment les employés déclarés excédentaires et mis en disponibilité, les fonctionnaires en congé autorisé dont les postes ont été dotés pour une période indéterminée par des remplacements, les fonctionnaires qui sont devenus handicapés ainsi que les membres des Forces canadiennes (FC) et de la Gendarmerie royale du Canada (GRC) qui ont été libérés ou renvoyés pour des raisons médicales.

7.17 La CFP joue un rôle prépondérant auprès de l'ensemble des organisations fédérales puisqu'elle veille à ce que les droits soient respectés par tous les intervenants, que les bénéficiaires de priorité soient présentés pour doter des postes vacants et qu'ils soient nommés à ces postes lorsqu'ils sont qualifiés.

7.18 La CFP gère le programme d'administration des priorités, supervise les exigences d'administration des priorités et veille à leur application en surveillant le respect des valeurs directrices, met en place et maintient une infrastructure administrative permettant d'établir des liens entre les bénéficiaires de priorité et les postes à doter; fournit des renseignements et des conseils aux organisations, aux agents négociateurs et aux bénéficiaires de priorité; et surveille le respect des droits de priorité par les organisations qui procèdent à des nominations.

- intervenants ont déployé des efforts considérables afin de concrétiser cette vision et d'accroître l'aisance avec laquelle les gestionnaires appliquent le cadre législatif et politique fondé sur les valeurs.
- 7.8 Toutefois, comme la CFP le soulignait dans son dernier rapport annuel, les gestionnaires ne démontrent pas avec régularité qu'ils comprennent comment appliquer et intégrer les valeurs de la LEFP. Dans les domaines où la loi accorde un pouvoir discrétionnaire aux gestionnaires, les valeurs établissent des paramètres et servent de guides, d'où l'importance de bien comprendre les valeurs afin de tirer parti adéquatement de la marge de manœuvre prévue par la LEFP et d'accroître l'efficacité des processus. Dans le but de mettre davantage l'accent sur les valeurs et d'augmenter leur visibilité, la CFP prévoit terminer de déplacer les valeurs, qui se trouvent actuellement dans la section « Généralités » de l'introduction de la série de lignes directrices, dans les lignes directrices distinctes.
- 7.9 De plus, afin d'examiner la façon dont la conformité aux valeurs peut être mesurée et documentée, la CFP a commencé à constituer un échantillon de cas où le respect des valeurs a été démontré soit de manière acceptable, soit de manière insuffisante. Cette initiative viendra compléter le guide et l'atelier sur les valeurs élaborés en cours d'année par la CFP, qui seront mis en application au cours de l'exercice 2011-2012.
- 7.10 En 2010-2011, la CFP a rédigé et diffusé le Glossaire de la CFP pour favoriser une uniformité accrue quant à l'usage des termes utilisés par les conseillers en ressources humaines et les gestionnaires. Ce glossaire peut être consulté sur le site Web de la CFP à l'adresse www.psc-cfp.gc.ca/abt-aps/gls/index-fra.htm. Les utilisateurs peuvent suggérer des termes à ajouter au Glossaire de la CFP ainsi que formuler des commentaires sur les définitions. Ce glossaire sera mis à jour régulièrement.
- 7.11 En 2010-2011, la CFP a pris d'autres mesures pour renforcer sa capacité d'élaboration de politiques reposant sur des faits. En plus d'avoir réalisé une analyse des décisions du Tribunal de la dotation de la fonction publique et des enquêtes et des vérifications, la CFP a également examiné les exigences des Lignes directrices en matière d'évaluation qui sont propres aux nominations touchant le groupe EX. Les recommandations découlant de l'examen seront mises en œuvre en 2011-2012.
- 7.12 **Évaluation** – Tel que mentionné dans le Rapport annuel 2009-2010, la CFP a amélioré ses Lignes directrices en matière d'évaluation et ses documents d'orientation connexes, en y ajoutant une exigence selon laquelle un seuil de réussite doit être établi pour chacune des qualifications. Il est désormais clair qu'une évaluation globale ou compensatoire des qualifications essentielles n'est pas autorisée en vertu de la LEFP. Pour que le mérite soit respecté, chaque qualification essentielle doit avoir été évaluée au regard de son propre seuil de réussite. Les qualifications essentielles ne peuvent pas être évaluées globalement; les forces d'un candidat au regard d'une qualification donnée ne peuvent pas servir à compenser ses faiblesses au regard d'une autre qualification pour laquelle il n'atteindrait pas le seuil de réussite.

En 2010-2011, après de nombreuses consultations avec les principaux intervenants, la CFP a procédé à un examen approfondi de ses Lignes directrices en matière de nomination afin que celles-ci soient harmonisées et fondées sur les valeurs, respectent l'esprit et les dispositions de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP) et appuient le bon fonctionnement du système de dotation axé sur la délégation des pouvoirs. L'examen s'est avéré une importante source de renseignements pour l'évaluation de la LEFP par la CFP et la production de son rapport spécial au Parlement intitulé *Le mérite et l'impartialité politique en vertu de la Loi sur l'emploi dans la fonction publique de 2003*. La CFP a également contribué à l'examen législatif de la *Loi sur la modernisation de la fonction publique*, dont les résultats seront déposés au Parlement par le président du Conseil du Trésor.

À la suite de l'examen de ses lignes directrices, la CFP a approuvé un certain nombre de modifications visant à actualiser, clarifier et harmoniser la série de lignes directrices et les attentes de la CFP à l'égard d'un régime de dotation fondé sur les valeurs. Les outils de soutien stratégiques et les documents d'orientation ont également été simplifiés afin d'en accroître la clarté et d'en faciliter la consultation. Le cadre de lignes directrices révisé, qui entrera en vigueur en 2011-2012, contribuera à faire en sorte que les Canadiens et les élus continuent de pouvoir compter sur une fonction publique non partisane, professionnelle et hautement compétente où les nominations sont fondées sur les exigences et les valeurs de la LEFP.

Lignes directrices en matière de choix du processus de nomination et Lignes directrices en matière de notification – Comme elle s'y était engagée dans le Rapport annuel 2009-2010, la CFP a consulté les administrateurs généraux au sujet du changement proposé de l'énoncé dans les Lignes directrices en matière de choix du processus de nomination, selon lequel la CFP considère les processus annoncés comme étant la norme dans la plupart des cas. Au cours de ces consultations, les administrateurs généraux ont précisé qu'ils ne voulaient pas perdre la marge de manœuvre que leur procurent les processus non annoncés. La CFP a également demandé l'opinion des administrateurs généraux quant à la modification proposée aux Lignes directrices en matière de notification, selon laquelle les postulants doivent être informés de la possibilité de demander la tenue d'une enquête menée par l'administrateur général. Après une analyse et une consultation plus poussées, la CFP a conclu qu'elle atteindrait plus facilement ses objectifs à ce sujet en fournissant des avis et conseils plutôt qu'en modifiant les lignes directrices. La modification proposée a donc été intégrée au Guide en matière de notification qui entrera en vigueur en 2011-2012.

Nouveaux outils visant à favoriser et à appuyer les décisions fondées sur les valeurs – Les intervenants, notamment les administrateurs généraux, ont été consultés en 2010-2011 concernant la création de lignes directrices distinctes sur le mérite et les valeurs de nomination. Selon le cadre établi par la LEFP, les gestionnaires doivent être guidés dans leurs décisions de nomination par les valeurs que sont le mérite, l'impartialité politique, la justice, l'accessibilité, la transparence et la représentativité. Depuis 2005, la CFP, les organisations et d'autres

Points saillants :

- En 2010-2011, la Commission de la fonction publique (CFP) a examiné ses lignes directrices afin de clarifier les attentes à l'égard d'un régime de dotation fondé sur les valeurs. De nouveaux outils ont été élaborés pour favoriser et appuyer les décisions fondées sur les valeurs.
- La CFP a évalué le programme d'administration des priorités afin de s'assurer qu'il est en mesure de répondre à une augmentation prévue de la demande. La CFP a dressé un plan d'action par suite de l'évaluation.
- En 2010-2011, des améliorations apportées au Système de ressourcement de la fonction publique (SRFP) ont encore une fois permis de faciliter l'accessibilité et l'utilisation pour le chercheur d'emploi. De plus, afin de répondre à une augmentation notable du nombre d'organisations ayant un accès direct au SRFP, la CFP a commencé à appliquer une stratégie de service après-vente afin d'offrir un soutien ciblé et proactif.
- Le Programme de recrutement postsecondaire a été rationalisé de manière à réduire le coût global des campagnes.
- La CFP a investi considérablement dans l'innovation de ses produits et services d'évaluation, notamment en mettant en œuvre un projet plurianuel afin de concevoir un examen d'entrée à la fonction publique pour les postes d'agent.

7.1 La délégation de presque tous les pouvoirs de nomination et pouvoirs connexes de la CFP aux administrateurs généraux a donné aux ministères et organismes la capacité d'adapter leurs propres programmes et processus de dotation de façon à satisfaire à leurs exigences opérationnelles. Cette délégation est toutefois encadrée par un système intégré de surveillance et de responsabilisation.

7.2 Comme la CFP est ultimement responsable de l'état global du système de dotation, elle met à la disposition des ministères et organismes un large éventail de lignes directrices et d'outils de soutien pour les aider à assumer les responsabilités qui leur sont déléguées, et à se doter d'un système de nomination fondé sur les valeurs. De même, elle offre de nombreux produits et services de dotation utilisés par l'ensemble de la fonction publique; par conséquent, il apparaît peu utile que les organisations élaborent leurs propres produits et fassent ainsi double emploi. Dans ces circonstances, la prestation centralisée de produits et services par la CFP permet la réalisation d'économies et de gains d'efficacité en matière de dotation.

7.3 Le présent chapitre porte principalement sur les différents types de services de soutien offerts aux organisations par la CFP en 2010-2011. Il décrit les améliorations apportées aux guides et lignes directrices, et présente les tendances relatives à l'administration des priorités relevées en cours d'année, ainsi que les nouveautés liées à l'infrastructure de soutien, aux services de dotation et de recrutement, puis aux produits et services d'évaluation.

Soutien aux ministères et organismes

Chapitre 7



Article 69 : Fraude – Collaboration non autorisée lors d'un examen à la maison

Cette enquête a été menée en vertu de l'article 69 de la LEFP par suite d'allégations selon lesquelles trois candidats auraient triché au cours d'un processus de nomination interne annoncé.

Les candidats qui répondaient aux critères de présélection pour ce processus ont été invités par courriel à effectuer un examen à la maison. L'invitation précisait que les candidats ne devaient pas s'échanger de renseignements, car cela pourrait procurer un avantage injuste à certains. Les candidats ont aussi été avisés que, faute de respecter les consignes, leur candidature pourrait être rejetée. Une partie de l'examen consistait à élaborer un plan d'action et les candidats n'avaient aucune consigne quant à la présentation et à la structure du plan. Lors de la notation, les membres du comité d'évaluation ont remarqué que les réponses de trois candidats étaient semblables, parfois même identiques, et que la présentation, en règle générale, se distinguait de celle des autres candidats.

La preuve a démontré que le candidat n° 1 avait communiqué les réponses au candidat n° 2 concernant l'ébauche et la version finale de son plan d'action. À l'insu du candidat n° 1, le candidat n° 2 a ensuite transmis la version finale au candidat n° 3. Les similitudes des candidats n° 2 et n° 3 sur le plan du vocabulaire et de la présentation donnent à penser que leurs réponses étaient fondées sur la version finale du plan d'action du candidat n° 1. Le candidat n° 3 a pris connaissance des réponses d'un ou des deux candidats. Bien que certains candidats, y compris deux des candidats visés par l'enquête, aient acquis de l'expérience dans l'interim de postes semblables à ceux annoncés, la connaissance des fonctions et des documents liés au travail ne pouvait expliquer la similitude des réponses fournies par les trois candidats.

La preuve indique que les trois candidats ont commis une fraude en s'échangeant injustement des renseignements dans le cadre d'un examen, ce qui va à l'encontre des consignes qui leur avaient été données.

Des mesures correctives ont été prises, notamment :

- les trois candidats sont exclus du processus de nomination;
- les candidats n° 2 et n° 3 doivent, durant une période déterminée, obtenir l'approbation de la Commission avant de pouvoir accepter un nouveau poste dans la fonction publique fédérale;
- si les candidats n° 2 et n° 3 acceptent une nomination de durée déterminée, une nomination intérimaire ou une nomination pour une période indéterminée dans la fonction publique fédérale sans avoir demandé l'approbation de la Commission, leur nomination sera révoquée;
- les trois candidats doivent suivre une formation appropriée dans les six mois.

6.42 **Article 69 : Fraude** – En 2010-2011, la CFP a reçu 55 nouvelles allégations de fraude liées à un processus de nomination, soit plus du double des allégations reçues en 2009-2010. Compte tenu du nombre de processus de nomination menés par les organisations assujetties à la LBFP, ce nombre est relativement faible. Toutefois, la CFP remarque que le nombre de nouvelles allégations de fraude a augmenté chaque année depuis l'entrée en vigueur de la LBFP en 2005-2006. Il semble que les organisations soient de plus en plus conscientes du rôle de la CFP en ce qui a trait aux enquêtes en cas de fraude et lui signalent donc davantage de cas. La CFP observe également que certains cas de fraude qui lui ont été soumis cette année se rapportaient à des évaluations non supervisées, ce qui met en évidence l'importance de fournir des consignes claires aux candidats à cet égard et de s'assurer que ces consignes énoncent les conséquences liées aux comportements non autorisés, comme l'accès à du matériel interdit.

Article 69 : Fraude – Candidat utilisant du matériel non autorisé au cours d'une évaluation non supervisée

Cette enquête a été menée en vertu de l'article 69 de la LBFP. Elle concernait l'utilisation possible de matériel non autorisé par un candidat au cours d'un examen écrit dans le cadre d'un processus de nomination interne annoncé.

Deux personnes appartenant à l'organisation ont soupçonné qu'il y avait eu fraude quand elles ont constaté que le candidat, qui était seul dans la pièce, consultait divers documents tirés de ses effets personnels alors qu'il était assis au pupitre prévu pour l'examen. Même si l'évaluation n'était pas supervisée, les personnes observaient le candidat par la fenêtre de la porte du local d'évaluation.

L'enquête de la CFP a permis de conclure que le candidat avait l'intention de tricher en consultant des documents personnels dissimulés. Le candidat a commis une fraude en trichant à l'examen écrit, même s'il avait été clairement avisé par écrit, à deux reprises, qu'il ne pouvait consulter aucun document de référence pendant l'examen. Le candidat avait également attesté qu'il avait compris les consignes données avant l'examen.

Des mesures correctives ont été prises, notamment :

- la candidature de la personne doit être éliminée du processus de nomination;
- la personne ayant commis la fraude doit, pendant trois ans, obtenir la permission écrite de la Commission avant de pouvoir accepter un autre poste dans la fonction publique fédérale;
- l'administrateur général de l'organisation d'attache a été informé de la fraude et des mesures correctives;
- la personne concernée doit suivre une formation appropriée.

Ces enquêtes et examens devraient être terminés en 2011-2012.

En février 2011, le député de Moncton-Riverview-Dieppe, au nom du caucus de l'Atlantique du parti qui constituait alors l'opposition officielle, a déclaré publiquement qu'il avait écrit à la présidente de la CFP afin de lui demander de révoquer certaines nominations effectuées par l'Agence de promotion économique du Canada atlantique. Le député prétendait que ces nominations découlait des liens entretenus par les personnes nommées avec un parti politique. La CFP a donc entamé des enquêtes aux termes des articles 68 (influence politique) et 66 (mérite, erreur, omission ou conduite irrégulière) de la LEFP. En outre, la CFP envisage d'examiner deux autres nominations aux termes de l'article 17 (vérification) de la LEFP.

Agence de promotion économique du Canada atlantique

6.41 **Article 68 : Influence politique** – En 2010-2011, la CFP a reçu quatre allégations d'influence politique en matière de nomination. Une autre allégation connexe a été reçue au début de 2011-2012. La CFP a par la suite entamé des enquêtes aux termes de l'article 68 (influence politique en matière de nomination) et de l'article 66 (intégrité des processus de nomination externes).

- Les mesures correctives recommandées par la CFP consistent, entre autres, à :
 - reprendre le processus de nomination, de la présélection des candidats à la création du bassin de candidats qualifiés, inclusivement;
 - établir un nouveau comité d'évaluation dont la composition serait différente;
 - communiquer les nouveaux résultats d'évaluation aux candidats dans le délai prescrit;
 - communiquer les résultats de la nouvelle évaluation à l'administrateur général dans le délai prescrit afin que celui-ci puisse confirmer ou révoquer les nominations;
 - veiller à ce que le gestionnaire d'embauche suive la formation appropriée et s'abstienne pendant un an de siéger comme membre de comité d'évaluation, mais il peut participer en compagnie d'un mentor, à titre d'observateur, à des fins d'apprentissage.
- La CFP a également noté certaines erreurs et conduite irrégulière qui n'avaient pas eu d'incidence sur le choix des personnes nommées. Par exemple, le gestionnaire chargé du processus a permis à un adjoint administratif, qui était un proche parent de l'une des personnes nommées, de jouer un rôle dans le processus. Toutefois, l'adjoint ne disposait d'aucune autorité décisionnelle en matière de nomination. Il y avait également des écarts entre les versions anglaise et française de l'annonce, à la rubrique de la zone de sélection, mais cette erreur n'a pas eu de répercussions sur le choix des personnes nommées.

si elle demande à la CFP de mener une enquête pour son compte concernant un processus de nomination. La CFP s'efforce ainsi de mieux informer les organisations sur la valeur ajoutée de son expertise en matière d'enquête.

Paragraphe 67(2) : Conduite irrégulière – l'accès du candidat à une nomination intermédiaire et à la formation requise sont des facteurs déterminants à sa réussite au cours de la dotation d'un poste pour une période indéterminée
Erreurs : l'autorisation en matière de priorité n'a pas été obtenue; l'évaluation était incomplète et insuffisante; plusieurs qualifications essentielles n'ont pas été évaluées, notamment les compétences linguistiques

Trois enquêtes portant sur un processus de nomination interne annoncé ont été menées en vertu du paragraphe 67(2) de la LBFP afin de déterminer si une erreur, une omission ou une conduite irrégulière avait influé sur le choix des personnes nommées. Une vérification antérieure avait relevé certaines préoccupations indiquant que l'organisation avait peut-être évalué certaines qualifications essentielles de manière inappropriée. De plus, elle avait relevé que certaines nominations en région pouvaient être entachées de favoritisme. La CFP a donc passé en revue les nominations intermédiaires dans les postes visés au cours de ses enquêtes. Dans le cas d'une nomination, on craignait aussi que les exigences linguistiques n'aient pas été respectées.

Les enquêtes de la CFP ont permis de déterminer que l'organisation avait bel et bien commis plusieurs erreurs et qu'il y avait effectivement eu conduite irrégulière. La preuve montre clairement que la formation acquise pendant la nomination intermédiaire était un facteur déterminant de la réussite des candidats dans les processus de nomination sous enquête. La formation n'a pas été offerte à tous les candidats ayant occupé les postes à titre intermédiaire. Le gestionnaire d'embauche choisissait les candidats pouvant suivre une formation de six mois pendant leur interrim, ce qui, par la suite, favorisait leur avancement. Les évaluations narratives peu étoffées atténuaient ainsi l'importance attribuée à la formation et aux exigences de l'interim. Par conséquent, les faits et gestes du gestionnaire constituaient une conduite irrégulière qui influait sur le choix des personnes nommées.

Plusieurs erreurs ont aussi entaché la sélection des personnes nommées. L'autorisation en matière de priorité n'a été obtenue que pour deux des trois postes. De plus, les critères utilisés par l'organisation lors de l'évaluation des candidats ne correspondaient pas à l'énoncé des critères de mérite. L'évaluation narrative était incomplète, n'était pas assez détaillée et ne comportait pas suffisamment d'exemples concrets pour démontrer le mérite. Le gestionnaire n'a évalué aucune des six qualités personnelles. Un des candidats a été nommé à un poste bilingue, en dépit du fait que ses résultats d'évaluation de langue seconde n'étaient plus valides et qu'il ne satisfaisait donc pas aux exigences linguistiques au moment de sa nomination. Le contexte de ces nominations peut expliquer certaines des erreurs commises. Parmi les facteurs contributifs, soulignons le manque de personnel des ressources humaines en région, et le taux de roulement élevé à l'administration centrale, les rôles et responsabilités mal définis et le manque de formation en matière de dotation.

6.40 Au fil des ans, la CFP a acquis une expertise en matière d'enquête. Ses connaissances et son expérience peuvent être utiles à une organisation, tant sur le plan financier qu'opérationnel.

6.39 **Paragraphe 67(2) : Processus de nomination internes – délégation** – Tel qu'il est mentionné dans le Rapport annuel de 2009-2010, la CFP a reçu un grand nombre de demandes d'enquêtes à la fin de l'exercice financier à la demande des administrateurs généraux. Par conséquent, 30 des 31 demandes reçues en 2009-2010 ont été reportées à l'exercice 2010-2011. La CFP a reçu quatre nouvelles demandes en 2010-2011 et a complété 22 enquêtes. De ce nombre, 12 enquêtes ont été jugées fondées et des recommandations sur les mesures correctives à prendre ont été envoyées aux administrateurs généraux.

6.38 **Paragraphe 67(1) : Processus de nomination internes – absence de délégation** – La CFP n'a reçu aucun nouveau dossier d'enquête concernant des processus de nomination internes pour lesquels les pouvoirs de dotation n'avaient pas été délégués; d'ailleurs, il n'y a aucun dossier en suspens provenant des exercices précédents.

- Des mesures correctives ont été prises, notamment :
 - la révocation de la nomination du candidat (ce qui a eu pour effet d'annuler la mutation subséquente);
 - la révocation pour une durée de trois ans des pouvoirs subdélégés au membre du comité d'évaluation;
 - l'obligation au membre du comité d'évaluation de suivre une formation.
- La CFP a conclu qu'il y avait eu conduite irrégulière. Ni le candidat ni le membre du comité d'évaluation n'avaient signalé leur lien à l'autre membre du comité d'évaluation. Un membre du comité d'évaluation se doit non seulement d'être juste, mais d'être perçu comme tel. En ne déclarant pas la nature de leur lien, les deux personnes ont agi d'une manière qui manquait de transparence et ont empêché l'autre membre du comité de déterminer si la situation présentait un conflit d'intérêt réel ou potentiel. Par ailleurs, il incombe au gestionnaire d'embauche de sélectionner les candidats à partir d'un bassin et de documenter la décision de nomination. L'intégrité du processus a également été compromise lorsque les membres du comité d'évaluation ont signé le formulaire attestant leur impartialité, à la demande de la CFP.

Article 66 – Conduite irrégulière : Lien personnel entre un membre du comité d'évaluation et un candidat qui n'a été déclaré par aucune des parties; influence à l'égard du choix du candidat; non-respect du comportement attendu d'un membre du comité d'évaluation; mépris des valeurs directrices que sont la justice et la transparence

Cette enquête menée en vertu de l'article 66 de la LEBF portait sur un processus de nomination externe annoncé afin de déterminer si une erreur, une omission ou une conduite irrégulière avait influé sur le choix de la personne nommée.

- 6.34 **Enquêtes menées à la suite d'une vérification de la CFP** – En 2010-2011, un nombre important de dossiers ont été présentés aux fins d'enquête à la suite de diverses vérifications organisationnelles menées par la CFP. De manière générale, beaucoup de dossiers avaient été présentés aux fins d'enquête en raison de problèmes liés à la documentation. Plus particulièrement, les vérificateurs de la CFP ont remarqué que des dossiers étaient incomplets, que des évaluations n'étaient pas complètes, que des évaluations avaient été effectuées globalement plutôt qu'au regard de chaque critère de mérite, que des notes ne correspondaient pas aux guides de notation et que les notes de passage n'étaient pas indiquées. Certaines enquêtes ont mené aux mêmes constatations et ont, au besoin, donné lieu à des mesures correctives. Dans d'autres cas, des éléments de preuve étayaient la nomination. Même s'il s'agit de la sixième année d'application de la LEBF, la CFP a observé que de nombreux dossiers ne renfermaient pas la documentation appropriée.
- 6.35 **Vérifications effectuées par la Direction générale des enquêtes** – En vertu de la LEBF, les administrateurs généraux ont le pouvoir de mener des enquêtes sur des processus de nomination internes, sauf s'il est question de fraude ou d'influence politique. Si l'administrateur général ne mène pas d'enquête sur un processus de nomination interne pour lequel des préoccupations ou des problèmes ont été soulevés, ou si la CFP n'est pas satisfaite d'une enquête menée par un administrateur général, elle peut effectuer une vérification du processus de nomination en vertu de l'article 17 de la LEBF. Avant d'entreprendre une vérification, la CFP consulte l'organisation afin de trouver d'autres solutions plus simples et rapides, y compris une enquête menée par l'administrateur général ou une enquête de la CFP effectuée à la demande de l'administrateur général.
- 6.36 **Intervention précoce** – Tout comme en 2009-2010, le nombre de dossiers se prêtant à une intervention précoce (IP) a baissé en 2010-2011. Cela est attribuable en grande partie au fait que peu de cas signalés étaient admissibles à une IP. Parmi les cas inadmissibles, soulignons les enquêtes découlant d'une vérification de la CFP ou les cas de fraude. Durant l'exercice en cours, la CFP a proposé une IP dans 13 cas, soit une réduction de 59 % du nombre de cas admissibles comparativement à 2009-2010. Les parties ont accepté ce processus dans huit dossiers, ce qui a permis d'en régler six avec succès.
- 6.37 **Article 66 : Processus de nomination externes** – Les questions liées au mérite, aux erreurs, aux omissions ou à une conduite irrégulière dans des processus de nomination externes représentent toujours le plus fort pourcentage d'enquêtes effectuées par la CFP en 2010-2011. Par suite des 11 vérifications d'entité, d'une évaluation du risque et d'une entente de suivi d'une vérification effectuée pendant l'exercice en cours, près de 20 % des dossiers d'enquête renvoyés en vertu de l'article 66 découlent de ces vérifications (59 des 307 dossiers présents). La Direction générale de la vérification et des services de données et la Direction des enquêtes de la CFP collaborent à la simplification du processus de signalement et à l'harmonisation de leurs activités.

Tableau 22 : Enquêtes de la Commission de la fonction publique relatives à des processus de nomination¹

	Article 66 processus de nominations externes	Article 67(2) nominations internes – délégation	Article 68 influence politique	Article 69 fraude	Autre articles de la LEFP	Total
Nombre de dossiers reportés des années antérieures	108	30	0	14	28	180
Nombre de demandes reçues en 2010-2011	307	4	4	55	146	516
Nombre total de dossiers actifs en 2010-2011	415	34	4*	69	174	696
Nombre de dossiers complétés en 2010-2011	303	22	0	34	133	492
Nombre de dossiers abandonnés en évaluation préliminaire ²	240	5	0	6	132	383
Nombre de dossiers abandonnés	6	0	0	0	1	7
Nombre de dossiers résolus par intervention précocée ⁴	6	S/O	S/O	S/O	S/O	6
Nombre d'enquêtes non fondées	24	5	0	6	0	35
Nombre d'enquêtes fondées	27	12	0	22	0	61
Nombre total de dossiers toujours actifs en date du 31 mars 2011	112	12	4	35	41	204

Source : Système d'information de gestion des enquêtes de la Commission de la fonction publique

¹ Il se peut qu'un dossier ouvert en vertu d'un article de la Loi sur l'emploi dans la fonction publique (LEFP) fasse l'objet d'une enquête en vertu d'un autre article.
² Ces autres articles incluent les articles 17, 67(1), 15(3), nominations internes, ainsi que les dossiers qui n'entrent pas dans une catégorie précise (autre).

³ Dossiers abandonnés pour les raisons suivantes : défaut de compétence, impossibilité de prendre des mesures correctives, ou autres politiques ou considérations réglementaires.

⁴ L'intervention précocée n'est offerte que pour les dossiers en vertu de l'article 66 de la LEFP.

* Un dossier additionnel a été ouvert en 2011-2012 pour un total de cinq dossiers.

Enquêtes relatives à des processus de nomination

- 6.31 La CFP continue de mener des enquêtes et des vérifications relatives à des processus de nomination afin de protéger l'intégrité globale du régime de dotation de la fonction publique et d'assurer la conformité avec la LEFP.
- 6.32 **Pouvoir** – En vertu de la partie 5 de la LEFP, la Commission a le pouvoir de mener une enquête dans les cas suivants :
- Mérite et erreurs, omissions ou conduite irrégulière possibles dans le cadre des processus de nomination externes;
 - Erreurs, omissions ou conduite irrégulière dans le cadre des processus de nomination internes, soit à la demande d'un administrateur général, soit lorsque les pouvoirs de nomination n'ont pas été délégués;
 - Suspicion de fraude dans tout type de processus de nomination (interne ou externe);
 - Influence politique possible dans tout type de processus de nomination (interne ou externe).
- 6.33 **Nombre d'enquêtes** – En 2010-2011, la CFP avait 696 dossiers actifs : 516 demandes reçues pendant l'exercice financier et 180 demandes reportées des années précédentes (voir le tableau 22). Au total, 492 dossiers ont été complétés, dont 96 au moyen d'enquêtes; 61 des 96 enquêtes réalisées étaient jugées fondées.

Bulletins statistiques

6.29 En 2010-2011, la CFP a créé un nouveau produit, *Bulletins statistiques*, où l'on trouvera des renseignements factuels sur des enjeux touchant l'embauche et la dotation dans la fonction publique fédérale. Cette série de bulletins permettra aux administrateurs généraux et aux professionnels des ressources humaines de haut niveau d'accéder rapidement à des renseignements analytiques d'actualité tirés des vastes bases de données de la CFP. Les sujets des bulletins statistiques sont choisis en fonction des enjeux actuels ou nouveaux touchant la fonction de surveillance de la CFP.

6.30 Le premier numéro, intitulé *Minorités visibles et postes bilingues au sein de la fonction publique fédérale – Incidence des exigences en matière de langues officielles*, porte sur l'avancement professionnel des membres des minorités visibles dans les organisations assujetties à la LEPF. On y souligne que la représentation des minorités visibles dans les postes bilingues de la fonction publique a augmenté, passant de 3,7 % en 2000 à 7,8 % en 2009, et que les exigences linguistiques ne semblent avoir aucune incidence négative sur l'avancement professionnel des membres des minorités visibles.

Source : Dossiers de la Commission de la fonction publique sur les activités d'embauche et de dotation
Nota : Les données présentées excluent l'Agence des services frontaliers du Canada pour toutes les années. La mobilité s'entend des mouvements intraorganisationnels et interorganisationnels qui englobent les nominations externes, les promotions, les déplacements latéraux et régressifs et les nominations intérimaires.

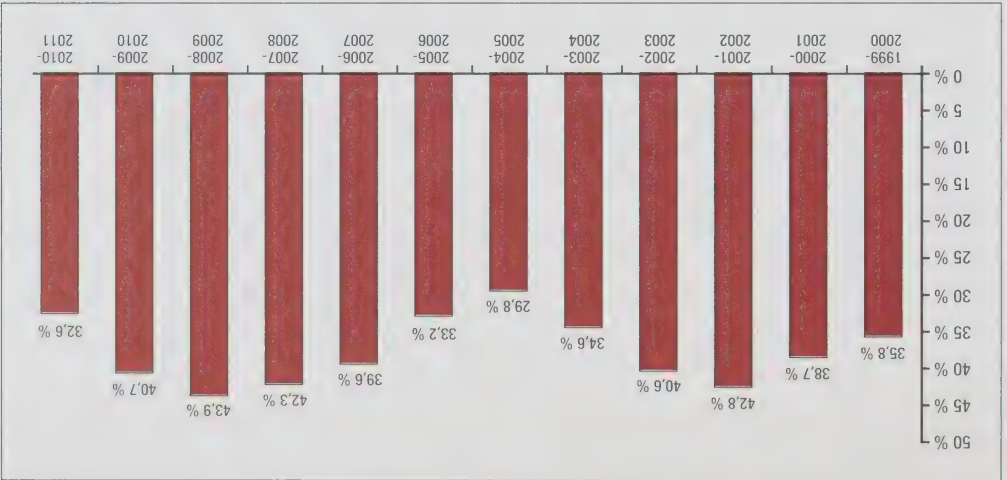


Figure 12 : Taux de mobilité pour les nominations externes et les activités de dotation à la fonction publique pour une période indéterminée, selon l'exercice financier

Tableau 21 : Nominations intérimaires et promotions subséquentes

Exercice financier	Taux de promotions subséquentes %	Durée moyenne (mois)	
		Fonctionnaires promus	Fonctionnaires non promus
2002-2004	41,3	15,0	13,0
Mises à jour			
2004-2007	41,2	15,5	13,4
2007-2009	33,5	13,5	12,5
2009-2010	31,0	12,8	13,8

Source : Système d'information analytique sur les emplois de la Commission de la fonction publique

Aux fins de l'étude, une situation intérimaire est définie de façon à analyser la relation entre la durée et le résultat d'une nomination intérimaire. Les nominations intérimaires peuvent être séquentielles et prolongées au-delà d'une année. Une situation définit la durée cumulative de toutes les nominations intérimaires à un groupe et niveau professionnels spécifiques. La promotion subséquente est retenue si le fonctionnaire est nommé, dans un délai de quatre mois suivant la fin de la nomination intérimaire, aux mêmes groupe et niveau du poste qu'il occupait au moment de sa nomination intérimaire. Les estimations peuvent ne pas correspondre à celles que l'on trouve ailleurs dans le rapport annuel et qui renvoient à une autre définition.

6.27 **Étude sur la mobilité des fonctionnaires (Mise à jour)** – Dans son rapport annuel de 2006-2007, la CFP indiquait qu'il y avait lieu de se pencher sur le taux de mobilité au sein de la fonction publique fédérale. En 2007-2008, elle a donc mené une étude pour mieux comprendre les tendances relatives aux divers types de mobilité touchant les fonctionnaires. L'étude décrivait la nature et le niveau des nominations qui mènent à un déplacement au sein du gouvernement fédéral ainsi que les facteurs qui influent sur les déplacements et les leçons tirées. Cette année, en réponse à l'intérêt soutenu manifesté à ce sujet, la CFP a procédé à une mise à jour de son étude afin de prendre en compte les données des trois exercices financiers qui ont suivi sa publication.

6.28 Le taux de mobilité global a baissé, s'établissant à 32,6 % en 2010-2011, soit environ huit points de pourcentage de moins que l'exercice précédent. Le taux de cette année est comparable aux faibles taux observés au cours de la période de restrictions budgétaires (examen des dépenses) de 2003-2004 à 2005-2006. Depuis 1999-2000, le taux de mobilité varie d'un exercice à l'autre, passant de 29,8 % (son plus bas niveau) en 2004-2005 à 43,9 % (son plus haut niveau) en 2008-2009. Les taux de mobilité de l'ensemble des six groupes professionnels établis par cette étude comme affchant un taux particulièrement élevé (AS, EC, EX, IS, FI, et PE) ont diminué en 2010-2011. La région de la capitale nationale a une fois de plus enregistré un taux de mobilité plus élevé que les régions.

Tableau 20 : Proportion des périodes d'emploi d'étudiant se terminant par une nomination en vertu de la Loi sur l'emploi dans la fonction publique

Exercice financier	Nominations subséquentes			Total %
	Dans des postes indéterminée pour une période	Dans des postes pour une durée déterminée		
1997-2005	16,7 %	5,8 %		22,5
Mises à jour				
2005-2006	24,1	3,8		27,9
2006-2007	20,4	5,8		26,2
2007-2008	19,2	5,4		24,6

Source : Système d'information analytique sur les emplois de la Commission de la fonction publique

! Pour ces mises à jour, chaque période d'emploi à titre d'étudiant a été suivie pendant un minimum de trois ans afin de d'identifier les nominations subséquentes en vertu de la Loi sur l'emploi dans la fonction publique. Les exercices financiers correspondent aux années durant lesquelles un fonctionnaire a occupé un emploi d'étudiant.

6.26 Nominations intermédiaires et promotions subséquentes à la fonction publique fédérale

(Mise à jour) – L'étude cherche à établir si une nomination intermédiaire procurait un avantage à un fonctionnaire en vue d'une promotion subséquente. Les nominations intermédiaires se terminant par une promotion continuent de préoccuper la CFP, car elles peuvent procurer un avantage à la personne qui en a bénéficié par rapport aux candidats qui n'ont pas eu cette possibilité. Le tableau 21 montre que le taux de promotion à la suite de périodes d'intérim a continué de diminuer au cours de la période 2009-2010 pour atteindre 31,0 %, alors qu'il s'établissait à 33,5 % en 2007 à 2009 et à plus de 40 % au cours des périodes de 2002 à 2004 et de 2004 à 2007. La durée des périodes d'intérim se terminant par une promotion a également diminué, passant de 13,5 mois en 2007-2009 à 12,8 mois en 2009-2010. La différence entre la durée des périodes d'intérim menant à une promotion et celle des périodes d'intérim sans promotion, qui correspond à un mois en moyenne, ne peut être associée à l'expérience acquise au cours de périodes d'intérim.

Tableau 19 : Proportion des périodes d'emploi dans des postes d'occasionnels se terminant par une nomination en vertu de la Loi sur l'emploi dans la fonction publique

Exercice financier	Nominations subséquentes		Total %
	Dans des postes pour une période indéterminée %	Dans des postes pour une durée déterminée %	
1997-2005	26,3	14,7	41,0
Mises à jour			
2005-2006	30,3	11,3	41,7
2006-2007	35,4	12,4	47,8
2007-2008	37,6	15,5	53,1
2008-2009	36,9	17,1	54,0
2009-2010	33,7	17,3	51,1

Source : Système d'information analytique sur les emplois de la Commission de la fonction publique
 1 Pour ces mises à jour, un suivi a été fait pour chaque période d'emploi jusqu'au 31 mars 2011 afin de déterminer si un emploi subséquent avait été obtenu en vertu de la Loi sur l'emploi dans la fonction publique.

6.25 Nominations subséquentes à la participation aux programmes fédéraux d'embauche

des étudiants en vertu de la Loi sur l'emploi dans la fonction publique (Mise à jour) –

La première étude a permis de constater qu'en moyenne, 22,5 % des participants à des programmes fédéraux d'emploi étudiant²⁴ pendant la période de huit ans allant de 1997 à 2005 ont par la suite obtenu un poste de durée déterminée ou indéterminée à la fonction publique. La majeure partie des premières nominations effectuées en vertu de la LEFP visaient un poste pour une période indéterminée. La proportion d'emplois subséquents aux termes de la LEFP a augmenté légèrement au cours des années suivantes. Le tableau 20 montre que 24,6 % des étudiants qui ont participé à ces programmes au cours de l'exercice 2007-2008 ont ensuite été nommés en vertu de la LEFP. Cette étude démontre que les étudiants demeurent une source importante de nouveaux fonctionnaires nommés pour une période indéterminée.

²⁴ Ces programmes comprennent le Programme fédéral d'expérience de travail étudiant et le Programme d'enseignement coopératif.

Tableau 18 : Nouveaux fonctionnaires nommés pour une période indéterminée, selon l'expérience dans la fonction publique et l'exercice financier

Exercice financier	Avec expérience antérieure dans la fonction publique				Mises à jour	
	Aucun emploi antérieur dans la fonction publique	Emploi de durée déterminée, jamais d'emploi occasionnel	Emploi occasionnel, jamais de durée déterminée	Emploi de durée déterminée et occasionnel		
	%	%	%	%		
2004-2005	15,9	39,8	7,0	29,8	7,6	
2005-2006	21,6	36,7	9,4	24,4	7,9	
2006-2007	28,7	28,2	13,3	21,1	8,7	
2007-2008	31,4	25,0	14,3	20,2	9,1	
2008-2009	35,0	23,3	14,6	19,0	8,1	
2009-2010	37,0	22,7	15,9	17,0	7,5	
2010-2011	31,3	24,8	16,2	18,7	9,1	

Source : Système d'information analytique sur les emplois de la Commission de la fonction publique
 Les nouveaux fonctionnaires embauchés ayant déjà occupé un emploi étudiant sont inclus dans cette colonne, seulement s'ils n'avaient pas occupé un emploi de durée déterminée ou un emploi occasionnel.

6.24 Dans quelle mesure les membres du personnel temporaire deviennent-ils des fonctionnaires en vertu de la Loi sur l'emploi dans la fonction publique? (Mise à jour) – La mesure dans laquelle les employés occasionnels sont subseqüemment nommés à des postes de durée déterminée ou indéterminée présente un intérêt pour la CFP, étant donné qu'il faut maintenir un juste équilibre entre l'avantage d'embaucher des personnes ayant déjà travaillé à la fonction publique fédérale et les valeurs directrices que sont la justice et l'accessibilité aux emplois de la fonction publique. Les mises à jour de cette étude ont permis de constater qu'une proportion toujours grandissante de périodes d'emplois occasionnels se termine par une nomination en vertu de la LEFP, proportion qui est passée de 41,0 % au cours de la période 1997-2005 à 54,0 % en 2008-2009 (voir le tableau 19). Les données récentes indiquent que la proportion d'employés occasionnels qui ont été subseqüemment nommés en vertu de la LEFP avait légèrement décro, mais demeurait élevée, s'établissant à 51,1 % en 2009-2010. La proportion d'employés occasionnels nommés pour une période indéterminée était de 33,7 %, en baisse par rapport à 2008-2009.

- 6.18 Étant donné qu'en règle générale, le risque de non-conformité à la LFEP et à ses règlements est faible, la CFP ne compte pas effectuer de vérification à l'heure actuelle, mais en effectuera une au cours de son cycle de vérification qui prend fin en 2015, et poursuivra son examen des activités du Commissariat dans le cadre de ses activités de surveillance régulières. Comme dernière étape de l'évaluation du risque, la Direction générale des enquêtes de la CFP a examiné de plus près quelques unes des premières nominations au Commissariat dont les opérations de dotation avaient été coordonnées par d'anciens fournisseurs de services de et les vérifications pangouvernementales. Des modifications pourront être apportées au Plan de vérification et d'études au cours de la mise à jour des profils de risque et des activités de surveillance de la CFP.
- 6.19 **Plan de vérification** – Une liste détaillée des vérifications prévues pour 2012 et 2013 se trouve à l'annexe 4. Elle comprend également les vérifications de suivi d'entité ainsi que les études et les vérifications pangouvernementales. Des modifications pourront être apportées au Plan de vérification et d'études au cours de la mise à jour des profils de risque et des activités de surveillance de la CFP.
- 6.20 Outre les vérifications, la CFP mène des études pour mieux comprendre le système de dotation. La CFP utilise, dans ces études, des méthodes statistiques ou des outils descriptifs pour cerner des enjeux potentiels ou des bonnes pratiques en matière de dotation. La section suivante donne une brève description des études terminées ou en cours en 2010-2011, notamment des nouvelles études et des mises à jour d'études antérieures, ainsi que d'un nouveau bulletin statistique lancé au cours de 2010-2011.
- 6.21 **Méthodes visant à mesurer la durée des processus de dotation** – Une étude statistique a été amorcée pour développer de nouvelles façons de mesurer la durée des processus de dotation dans la fonction publique. La CFP utilise, dans cette étude, ses bases de données administratives concernant tant les processus internes qu'externes. De telles mesures permettront de mieux comprendre les facteurs ayant une incidence sur la durée des processus et fourniront des renseignements utiles aux organisations pour mener leurs activités de dotation.
- 6.22 **Comprendre les systèmes de données sur la dotation** – À l'appui de sa stratégie relative aux données sur la dotation, la CFP prépare une étude sur les systèmes de données en matière de dotation des organisations de la fonction publique. Cette étude décrira comment les organisations collectent, vérifient et utilisent les données en matière de dotation. C'est une occasion pour les organisations de mettre en commun leurs bonnes pratiques.
- 6.23 **Les nouveaux fonctionnaires nommés pour une période indéterminée – Qui sont-ils? (Mise à jour)** – Cette étude portait principalement sur les antécédents professionnels à la fonction publique des nouvelles recrues avant leur nomination à un poste pour une période indéterminée. La proportion de nouveaux fonctionnaires nommés pour une période indéterminée qui n'ont aucune expérience à la fonction publique s'est accrue, passant de 15,9 % en 2004-2005 à 37 % en 2009-2010, pour ensuite diminuer à 31,3 % en 2010-2011 (voir le tableau 18). Cette situation inquiète la CFP, car la proportion de personnes nommées pour une période indéterminée ayant une expérience antérieure dans la fonction publique demeure élevée (68,7 % en 2010-2011).

- 6.14 Étant donné que la vérification de suivi pangouvernementale des nominations de cadres de direction a été remise à une date ultérieure, la CFP a effectué une analyse sur la prise en considération des droits de priorité au sein de la fonction publique, en se fondant sur les résultats de vérification existants. L'objectif de cette analyse consistait à déterminer si la candidature des bénéficiaires de priorité était prise en considération par les organisations avant d'effectuer une nomination, comme le prévoient la LEFP, le Règlement sur l'emploi *dans la fonction publique*, l'Instrument de délégation et de responsabilisation en matière de nomination, le Cadre de nomination de la CFP et le Guide sur l'administration des priorités. Les détails de cette analyse se trouvent au chapitre 7.
- 6.15 **Entente concernant le suivi de la Vérification de la Commission de l'immigration et du statut de réfugié du Canada – La CFP a entrepris une vérification de suivi de la vérification de la Commission de l'immigration et du statut de réfugié du Canada (CISR) effectuée en 2009. Étant donné que la vérification de 2009 avait montré que la CISR devait améliorer ses pratiques de dotation, la CFP et la CISR ont signé une entente stipulant que la CFP continuerait de vérifier les nominations effectuées par la CISR pour une période d'un an (de juillet 2009 à juin 2010), de manière à fournir une plus grande assurance à l'égard de la conformité des nominations. L'entente précisait également que la CFP pouvait mener une enquête sur tout processus de nomination interne cerné lors de la vérification de la CISR. Les travaux relatifs à cette entente sont presque terminés.**
- 6.16 **Évaluation du risque du Commissariat à l'intégrité du secteur public du Canada – À la suite de sa vérification du Commissariat à l'intégrité du secteur public du Canada, le Bureau du vérificateur général du Canada a avisé la présidente de la CFP de l'existence de problèmes potentiels en matière de dotation. La CFP a donc effectué une évaluation du risque au sujet du Commissariat, laquelle portait sur la période allant de la création de l'organisation, en avril 2007, au 31 décembre 2010.**
- 6.17 L'évaluation du risque a permis de constater que le Commissariat a des mesures de contrôle appropriées pour se conformer à l'entente de délégation, entre autres pour la formation des gestionnaires subdélégués. Ses stratégies de dotation, qui se sont améliorées depuis l'établissement des plans initiaux, appuient les priorités de l'organisation. Dans l'ensemble, les lignes directrices du Commissariat sont conformes au cadre de nomination de la CFP, mais des améliorations pourraient être apportées à ses lignes directrices portant sur la zone de sélection et celles portant sur le recours aux processus de nomination non annoncés. Bien que le Commissariat ait eu recours à divers fournisseurs de services depuis sa création, la relation établie avec le fournisseur actuel montre une amélioration manifeste des services rendus à l'organisation, comme en font foi ses conseils spécialisés relatifs aux ressources humaines et sa fonction de remise en question dans de récents dossiers de nomination. L'examen de la conformité a démontré que le fournisseur actuel respecte le mérite et les valeurs directrices.

- 6.9 Afin d'évaluer la gestion de la dotation dans la fonction publique et les questions intersectorielles, la CFP effectue aussi des vérifications pangouvernementales portant sur des questions précises dans plusieurs organisations. Dans la mesure du possible, les vérifications se fondent sur des renseignements tirés de vérifications actuelles et précédentes. En utilisant ces renseignements, la CFP entend atténuer l'incidence de ses vérifications pangouvernementales sur les organisations.
- 6.10 Pour assurer une collaboration plus efficace avec les organisations, la CFP leur a communiqué sa méthodologie de vérification pour qu'elles puissent l'adopter. En outre, elle est prête à déterminer la fiabilité des travaux de vérification ou d'examen effectués par les organisations visant leurs propres activités de dotation. La CFP a d'ailleurs réussi à établir la fiabilité de l'examen des dossiers de nomination réalisé par Ressources naturelles Canada. Par conséquent, la CFP a réduit la taille de l'échantillon de nominations à examiner, ce qui lui a ainsi permis de réduire le temps passé par ses vérificateurs dans l'organisation. Cette approche a également donné l'occasion à l'organisation de prendre, en temps opportun, des mesures correctives par rapport aux points à améliorer.
- 6.11 **Vérifications d'entité et analyse** – Selon le Plan de vérification et d'études de 2011 et de 2012 figurant dans le rapport annuel de la CFP 2009-2010, neuf vérifications d'entité et une vérification pangouvernementale devaient être publiées en 2011. Grâce à l'efficacité accrue résultant de l'amélioration des méthodes de vérification et à l'attestation de fiabilité accordée à l'une des organisations vérifiées, la CFP a pu effectuer 11 vérifications d'entité en 2011, et entreprendre les travaux découlant de l'entente sur le suivi à la *Vérification de la Commission de l'immigration et du statut de réfugié du Canada*. Les résultats de chacune des vérifications d'entité se trouvent dans les rapports de vérification que la CFP a publiés en 2011.
- 6.12 Les vérifications des organisations suivantes ont été achevées en 2011 : Affaires étrangères et Commerce international Canada; Agence de développement économique du Canada pour les régions du Québec; Agence de la consommation en matière financière du Canada; Bureau du surintendant des institutions financières; Commissariat aux langues officielles; Environnement Canada; Office national de l'énergie; Ressources naturelles Canada; Transports Canada; Tribunal canadien des droits de la personne; Tribunal d'appel des transports du Canada.
- 6.13 À la suite des vérifications d'entité, la CFP a décidé d'apporter des modifications à l'entente de délégation actuelle conclue avec l'administrateur général du Commissariat aux langues officielles (CLO). En effet, elle a opté pour l'imposition de modalités et conditions additionnelles liées à la production de rapports sur les mesures prises par le CLO pour donner suite à la recommandation de la CFP. En ce qui a trait aux 10 autres organisations, la CFP, dans le cadre de ses activités de surveillance régulières, surveillera les mesures prises par les organisations pour donner suite aux recommandations formulées dans les rapports de vérification, selon les dispositions prévues par les plans d'action présentés par les organisations.

6.3 Ce chapitre donne un aperçu des vérifications, des études et des enquêtes sur des processus de nomination réalisés par la CFP en 2010-2011, et fait le point sur la mise en œuvre des recommandations découlant de l'examen indépendant de la fonction de surveillance de la CFP mené en 2009. Le Plan de vérification et d'études de la CFP de 2012 et 2013 est présenté à l'annexe 4.

Examen de la surveillance

6.4 En 2008, la présidente de la CFP a demandé qu'un comité d'examen indépendant examine la fonction de surveillance de la CFP. L'examen visait, d'une part, à déterminer si la CFP utilisait la méthode appropriée et déployait suffisamment d'efforts pour mener ses activités de surveillance et, d'autre part, à déterminer les points qu'elle devait améliorer tout en respectant ses obligations législatives. La portée de l'examen ne s'étendait pas aux enquêtes de la CFP ni aux activités politiques.

6.5 En 2009, l'examen a donné lieu à 18 recommandations à la CFP portant sur six aspects : la communication avec les intervenants; la collaboration avec le Bureau du contrôleur général et le Bureau du vérificateur général du Canada; l'examen des lignes directrices de la CFP et du Cadre de responsabilisation en gestion de la dotation; les activités de surveillance et le processus relatif au Rapport ministériel sur l'obligation de rendre compte en dotation; la vérification; la surveillance du rendement et présentation de rapports. Dans son rapport annuel de 2009-2010, la CFP a fait état des progrès réalisés pour donner suite aux recommandations.

6.6 En 2010-2011, la CFP a donné suite à toutes les recommandations du Comité. Certaines avaient déjà été mises en œuvre alors que d'autres ont été intégrées avec succès aux opérations en cours et aux modes de fonctionnement de la CFP. Un résumé des progrès réalisés se trouve à l'annexe 5B.

Vérifications

6.7 Dans le cadre de l'exercice de ses responsabilités à l'égard du Parlement, la CFP mène des vérifications sur les activités de nomination des organisations pour déterminer si elles disposent d'un cadre, de pratiques et de systèmes appropriés pour la gestion de ces activités, et si les nominations et les processus de nomination sont conformes à la LEFP et à ses règlements.

6.8 En plus d'offrir une assurance au Parlement quant à l'intégrité des processus de nomination, les vérifications aident la CFP, de même que les administrateurs généraux, à comprendre les risques, les contrôles et la gouvernance propres aux organisations en matière de dotation. Selon les résultats de vérifications antérieures et les activités continues de surveillance, des vérifications de suivi sont réalisées, s'il y a lieu.

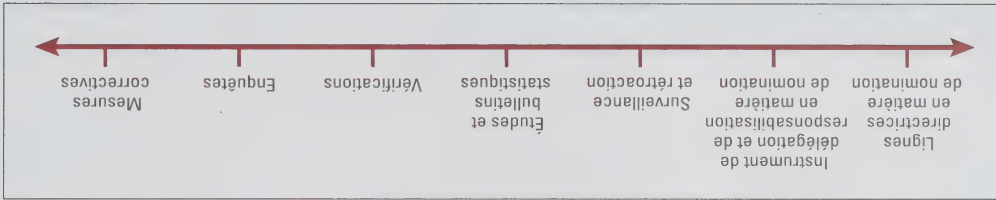
Points saillants :

- La Commission de la fonction publique (CFP) a donné suite à toutes les recommandations découlant du rapport déposé en 2009 par le Comité d'examen indépendant concernant sa fonction de surveillance.
- En 2011, la CFP a déposé 11 vérifications d'entité au Parlement. Une méthodologie améliorée et un recours accru aux travaux de vérification interne ont augmenté la productivité et réduit l'impact de la vérification sur les organisations.
- Les questions liées au mérite, les erreurs, les omissions et la conduite irrégulière dans les processus de nomination externes sont toujours à l'origine du plus grand nombre d'enquêtes menées par la CFP en 2010-2011.

6.1

Compte tenu de la nature du cadre législatif établi dans la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP), un régime de surveillance et de responsabilisation efficace et robuste est essentiel. Il doit y avoir des mécanismes en place pour s'assurer que les administrateurs généraux rendent compte à la CFP de l'exercice des pouvoirs de nomination qui leur sont délégués. De même, la CFP doit disposer des outils dont elle a besoin pour s'acquitter de ses responsabilités à l'égard du Parlement. L'un de ses principaux outils est le continuum de surveillance, qui comprend entre autres la surveillance organisationnelle, les études, les vérifications d'entité et les enquêtes transactionnelles (voir la figure 11). Il y a une description plus étoffée du continuum de surveillance à l'annexe 5A.

Figure 11 : Continuum de surveillance de la Commission de la fonction publique



6.2

Les résultats des activités de surveillance de la CFP fournissent des renseignements importants sur l'intégrité du système de dotation à l'échelle de la fonction publique fédérale. De plus, ces renseignements donnent au Parlement une assurance quant au respect des valeurs fondamentales de la LEFP que sont le mérite et l'impartialité politique, ainsi que les valeurs directrices que sont la justice, l'accessibilité, la transparence et la représentativité dans les nominations au sein de la fonction publique fédérale.

Surveillance

Chapitre 6



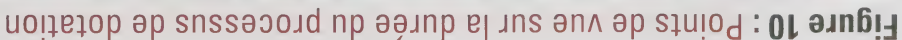
5.61 Pour surveiller et analyser le rendement des organisations, la CFP se fonde principalement sur le CRGD. Au cours des cinq dernières années, le CRGD a été amélioré chaque année, au fur et à mesure de l'évolution des secteurs présentant les risques les plus élevés pour l'intégrité du système de dotation. Comme il a été indiqué précédemment, la CFP a ajouté deux nouveaux indicateurs en 2010-2011 afin de mieux examiner la surveillance réalisée à l'interne par les organisations concernant les secteurs les plus à risque et de s'assurer que les lignes directrices organisationnelles sont conformes aux attentes de la CFP. En outre, depuis l'entrée en vigueur de la LEFP, des changements ont été apportés aux processus du CRGD et du RMORCD afin de remédier à des préoccupations relatives au fardeau d'établissement de rapports, d'améliorer la rétroaction aux administrateurs généraux et aux principaux partenaires et de tenir compte de la réalité des organisations de très petite taille. L'amélioration de la consultation et de la communication avec les organisations constituait également une priorité.

5.62 En 2010-2011, la CFP a entrepris la planification d'un examen quinquennal intégré du CRGD, examen qui vise à s'assurer qu'un cadre de responsabilisation pertinent est en place et qu'il utilise des indicateurs appropriés, se fonde sur des données et des renseignements adéquats et favorise l'amélioration continue. L'examen sera entrepris en étroite consultation avec les intervenants et permettra de répondre à des questions précises, notamment si le CRGD remplit ses fonctions et si les résultats escomptés du CRGD pourraient être atteints par d'autres moyens. Le CRGD révisé devrait être en place pour le cycle d'établissement de rapports de 2012-2013.

Pratique digne de mention

La Commission de la fonction publique (CFP) s'attend à ce que les organisations démontrent qu'elles ont des processus de dotation efficaces. L'École de la fonction publique du Canada a élaboré et mis en place une charte de projet qui constitue un outil de gestion et de communication. La charte de projet est remplie par le gestionnaire subdélégué et le conseiller en dotation et sert à établir les fonctions et les responsabilités de chaque personne à chacune des étapes du processus de dotation, à identifier les risques potentiels associés au type de processus ainsi qu'à spécifier les échéances et autres détails. La CFP estime qu'il s'agit d'une initiative exemplaire pour la surveillance de la durée du processus de dotation.

Lorsque les outils d'évaluation ne sont pas élaborés préalablement à l'affichage.



²³ *Le mérite et l'impartialité politique en vertu de la Loi sur l'emploi dans la fonction publique de 2003*, p. 15.

²² L'effectif temporaire est composé de personnes embauchées en vertu de la LEFP pour une période définie à titre d'employés nommés pour une durée déterminée, de travailleurs occasionnels, d'étudiants et de personnes embauchées à contrat en vertu de la *Loi sur l'administration des finances publiques*, comme les travailleurs d'aide temporaire et les consultants.

- 5.59 La mesure de la durée des processus de dotation continue de présenter un défi de taille. La CFP reconnaît l'importance d'améliorer les mesures existantes afin de tenir compte des différents types de processus, par exemple les processus annoncés et non annoncés, les processus internes et externes, et les processus collectifs et les processus distincts. Les mesures de la durée des processus de dotation doivent également prendre en considération les différents points de vue des intervenants du processus, dont les gestionnaires, les candidats et les conseillers en ressources humaines. La figure 10 illustre ces points de vue. La durée des processus de dotation peut également varier selon que les étapes sont réalisées en parallèle ou successivement.
- 5.58 La qualité et l'efficacité des données, des analyses et des mesures sont essentielles à l'amélioration de l'efficacité du système de dotation. La CFP continue d'être préoccupée par le fait que des difficultés existent toujours sur le plan de la mesure. Comme la CFP l'a souligné dans son Rapport spécial au Parlement en mars 2011, « [il] est particulièrement important dans un système de nomination fortement délégué dans lequel la responsabilisation se fait *ex poste*, que les mesures adéquates soient en place »²³.

Perfectionnement continu du cadre de surveillance

- 5.57 Étant donné que les besoins organisationnels et les besoins en ressources diffèrent d'une organisation à l'autre, les gestionnaires ont besoin de la marge de manœuvre nécessaire pour choisir le processus de dotation qui convient le mieux à la situation. Selon l'analyse démographique des employés occasionnels et des employés nommés pour une durée déterminée en date du 31 mars 2011, la CFP a constaté que le rôle et la composition de l'effectif temporaire semblaient varier d'une organisation à l'autre en fonction de la situation et des besoins propres à chacune. La proportion d'employés occasionnels et d'employés nommés pour une durée déterminée variait entre les organisations, de même que le groupe professionnel et le niveau des postes.
- des solutions de ressources opérationnelles changeantes, car cela offre temporaire ou permanente. Le fait d'avoir accès à un effectif temporaire²² permet aux gestionnaires de s'adapter aux exigences opérationnelles changeantes, car cela offre des solutions de ressources souples à court terme.

²¹ Voir Canada, Commission de la fonction publique du Canada, *Le mérite et l'impartialité politique en vertu de la Loi sur l'emploi dans la fonction publique de 2003*, Ottawa, 2011, p. 12.

5.56 Afin d'assurer l'efficacité et la souplesse d'un système de dotation solide, il est essentiel d'examiner l'ensemble de l'effectif, qu'il soit permanent ou temporaire²¹. Une planification efficace de l'ensemble de l'effectif permet aux gestionnaires de prendre des décisions éclairées au moment d'examiner les solutions de dotation existantes pour doter des postes de façon

Gestion axée sur l'adaptabilité

5.55 Le recours aux processus collectifs est le plus approprié quand les postes à doter sont très semblables, ou quand les critères de mérite sont les mêmes pour plusieurs postes. Le *Sondage sur la dotation – Gestionnaires de 2010* a permis de constater que les processus collectifs étaient davantage utilisés pour les groupes Services correctionnels (CX), Achats et approvisionnement (PG) et Services frontaliers (FB). Il a également fait ressortir que les processus distincts étaient les plus utilisés pour les groupes Gestion du personnel (PE), Services d'information (IS) et Droit (LA).

Source : *Sondage sur la dotation – Gestionnaires : 2008, 2009 et 2010*

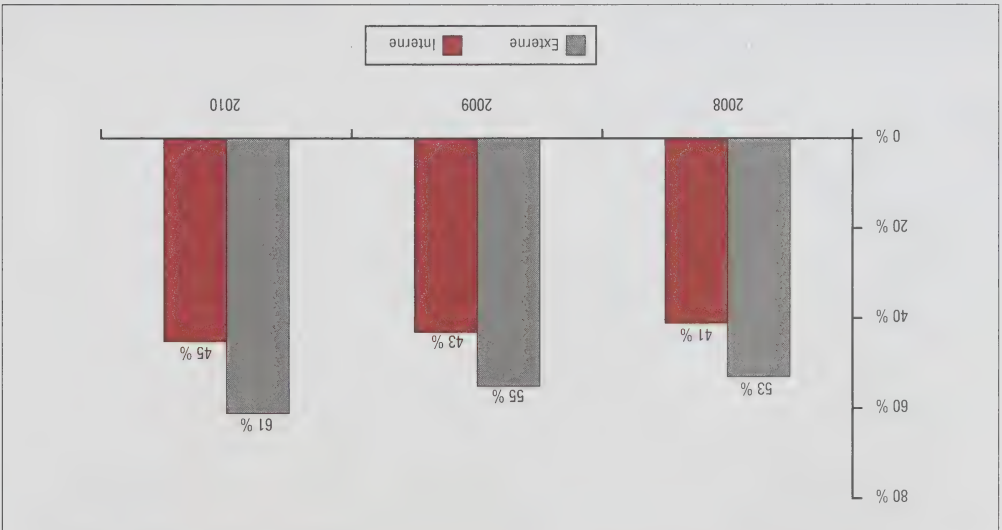


Figure 9 : Utilisation des processus de dotation collectifs annoncés par les gestionnaires d'embauche

5.52

Le *Sondage sur la dotation* – *Gestionnaires* comprend des questions sur les retards dans les processus de nomination. D'après le sondage de 2010, les trois principales raisons qui, selon les gestionnaires, ont retardé les processus annoncés « dans une certaine mesure » ou « en grande partie » sont les suivantes : la disponibilité des candidats pour les examens ou les entrevues; la connaissance du processus de dotation ou l'expertise des intervenants; la disponibilité du personnel des RH ou les changements à cet égard. Les autres facteurs invoqués étaient notamment la rédaction de l'énoncé des critères de mérite et l'autorisation en matière de priorité.

5.53

Les résultats du *Sondage sur la dotation* – *Gestionnaires* de 2010 ont également permis de constater que le nombre de conseillers différents en RH prenant part au processus de dotation avait une incidence négative sur sa durée. Par exemple, il a fallu en moyenne 18,6 semaines pour doter un poste au moyen d'un processus annoncé en 2010 quand un seul conseiller en RH participait au processus. Ce nombre passait à 31,7 semaines quand le conseiller en RH changeait deux fois ou plus au cours du processus de dotation.

Dotation collective

5.54

Dans une période de restrictions budgétaires, la dotation collective peut représenter pour les gestionnaires une manière efficace et économique de doter des postes dans les situations qui s'y prêtent. Comme il a été indiqué précédemment, les résultats du plus récent *Sondage sur la dotation* – *Gestionnaires* montrent que la durée moyenne des processus collectifs annoncés visant des postes pour une période indéterminée a chuté considérablement. En outre, en dépit de la diminution du nombre de mesures de dotation interne en 2010-2011 (voir chapitre 2), le recours aux processus collectifs a continué de gagner du terrain dans la fonction publique fédérale (figure 9). De plus, les données tirées du sondage montrent qu'une proportion accrue de gestionnaires ayant recours à des processus externes annoncés avait opté pour des processus collectifs, par rapport aux gestionnaires ayant recours à des processus internes annoncés.

20 La CFP estime la durée des processus de dotation de façon différente pour les processus distincts et les processus collectifs. Selon les données recueillies au moyen du *Sondage sur la dotation – Gestionnaires*, un processus est considéré comme un processus de dotation collectif s'il vise plus d'un gestionnaire d'embauche ou des nominations à plus d'une unité ou d'un lieu de travail, ou encore plus d'une organisation.

1 La mesure pour la durée du processus de dotation se définit comme le temps total écoulé entre la date où le formulaire de demande de dotation est présenté et la date où la personne nommée commence à travailler dans son nouveau poste. Les observations comprennent les nominations pour une période indéterminée dont la durée du processus de dotation varie entre 1 et 120 semaines.

2 Les données utilisées pour ces calculs sont pondérées. En conséquence, les chiffres présentés diffèrent un peu de ceux présentés dans le rapport annuel antérieur de la Commission de la fonction publique.

Source : *Sondage sur la dotation – Gestionnaires* : 2008, 2009 et 2010

Durée moyenne du processus de dotation (semaines)	Processus annoncés		
	2008	2009	2010
Processus annoncés	23,6	23,5	21,7
• Distincts	20,8	21,8	21,3
• Collectifs	27,0	25,4	22,0
– Demande de dotation après la création d'un bassin	n/d	21,3	16,2
– Demande de dotation avant la création d'un bassin	n/d	27,2	26,5
Processus non annoncés	12,2	12,5	12,3

Tableau 17 : Durée¹ des processus de dotation des postes pour une période indéterminée, selon le type de processus²

5,51 Le *Sondage sur la dotation – Gestionnaires* montre également que les organisations de grande taille mettaient en moyenne 22 semaines pour terminer un processus de dotation annoncé en 2010, une réduction de plus de deux semaines par rapport à 2008. Néanmoins, la durée des processus de dotation continue d'être plus longue dans les organisations de grande taille que dans les organisations de taille moyenne ou de petite taille, où les processus de dotation duraient en moyenne 19,4 et 17,2 semaines respectivement en 2010. La proportion des processus collectifs annoncés est plus élevée dans les organisations de grande taille (53 %) que dans les organisations de taille moyenne (42 %) et de petite taille (26 %), ce qui pourrait contribuer en partie à la différence entre ces organisations quant à la durée des processus de dotation.

(voir tableau 17)²⁰. Cette diminution est principalement attribuable à une réduction du délai nécessaire aux nominations subséquentes de candidats qualifiés provenant de bassins existants, qui a chuté de 21,3 semaines en 2009 à 16,2 semaines en 2010.

Tableau 16 : Organisations les plus performantes selon l'évaluation du Cadre de responsabilisation en gestion de la dotation 2010-2011 de la Commission de la fonction publique

Organisation	École de la fonction publique du Canada	Citoyenneté et Immigration Canada	Santé Canada

Source : Résultats de l'évaluation selon le Cadre de responsabilisation en gestion de la dotation de la Commission de la fonction publique

Efficiencia y flexibilidad en la dación

5.48 Después el CRGD, un de resultados escomptés para los organizaciones realizando de progreso a l'égard de factores de suceso claves es l'augmentación de la flexibilidad y de l'eficiencia del sistema de dación. Un sistema de dación flexible y eficiente permite aux gestionnaires de responder a leurs besoins opérationnels par le recrutement et la nomination en temps opportun de candidats qualifiés, conformément aux valeurs fondamentales et aux valeurs directrices, et par le recours a d'autres solutions de ressourcement, s'il y a lieu. En cette période de restrictions budgétaires, les gestionnaires, les organisations et la CFP doivent avoir pour priorité d'améliorer l'efficacité et la flexibilidad en matière de dación par l'utilisation efficace de l'effectif permanent et de l'effectif temporaire sans compromettre les valeurs fondamentales et les valeurs directrices de la LFPF.

Durée du processus de dación

5.49 Actuellement, la CFP mesure l'efficacité du système de dación en fonction de la durée du processus de dación. Selon l'analyse de resultados du plus récent *Sondage sur la dación – Gestionnaires* par la CFP, la durée moyenne de processus de dación annonces visant des postes pour une durée indéterminée était de 21,7 semaines en 2010¹⁹.

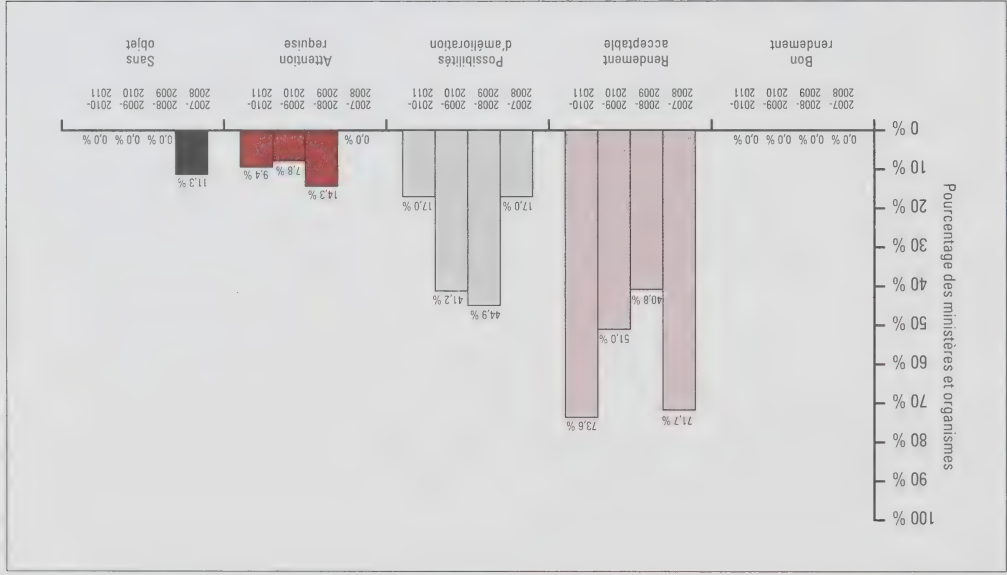
5.50 Bien que la durée de processus annonces distincts visant un poste pour une période indéterminée soit demeurée relativement stable de 2008 a 2010, la durée moyenne de processus de dación collectifs annonces visant des postes pour une période indéterminée a diminué considérablement, passant de 27 semaines en 2008 a 22 semaines en 2010

¹⁹ Selon les estimations de gestionnaires sur la durée totale du processus entre le moment où la demande de dación est présentée et celui où la personne nommée entre en fonction.

¹⁸ Ce nombre comprend les 12 organisations indiquées dans le Rapport annuel 2009-2010 ainsi qu'une autre organisation ayant reçu cette recommandation dans le cadre d'une vérification en 2009-2010.

- 5.42 En 2009-2010, la CFP a observé qu'elle avait formulé la même recommandation concernant la planification de la dotation et la surveillance des résultats à l'endroit de 13 organisations¹⁸ pour la troisième année de suite. La CFP a porté cette constatation à l'attention des administrateurs généraux de chacune de ces organisations et souligné l'importance de suivre ses recommandations. L'évaluation de 2010-2011 a démontré que des progrès ont été réalisés : 11 des 13 organisations ont donné suite à la rétroaction et neuf ont apporté des améliorations à la façon dont elles planifient la dotation et surveillent les résultats.
- 5.43 Sur ces 13 organisations, deux n'ont pas pris de mesures appropriées et sept doivent continuer de travailler à la mise en œuvre des recommandations; elles recevront donc la même recommandation pour la quatrième année de suite. Compte tenu de la gravité et de la persistance de la situation, la CFP a porté le problème à l'attention des administrateurs généraux concernés en réitérant ses attentes que ces organisations donnent suite à ses observations.
- 5.44 Bien que certains progrès aient été réalisés, la CFP constate que certaines organisations semblent toujours peu enclines à donner suite à ses recommandations. En 2010-2011, six organisations ont reçu la même recommandation pour la troisième année de suite. Ces recommandations se rapportent à divers indicateurs. La CFP continuera de suivre de près les progrès accomplis par toutes les organisations pour donner suite à ses recommandations et s'engage à adapter son soutien à leurs besoins particuliers afin d'améliorer les résultats.
- ## Organisations les plus performantes
- 5.45 Les résultats du processus d'évaluation annuel de la CFP montrent que, dans l'ensemble, le système de dotation est conforme à l'esprit de la LEFP. La plupart des organisations (76 %) affichent un rendement global acceptable en ce qui a trait aux facteurs de succès clés et aux résultats du CRGD. Il s'agit d'une constatation particulièrement pertinente étant donné que les attentes quant à la délégation de la dotation étaient plus élevées au cours de la période visée par le rapport.
- 5.46 Lorsque tous les indicateurs sont pris en compte (facteurs de succès clés), l'évaluation de 2010-2011 révèle que trois organisations sont plus performantes : l'École de la fonction publique du Canada, Citoyenneté et Immigration Canada, et Santé Canada.
- 5.47 En tout, cinq organisations ont obtenu une cote de rendement inférieure à « rendement acceptable » compte tenu de tous les indicateurs, ce qui représente une diminution par rapport à 11 organisations en 2009-2010.

Figure 8 : Responsabilisation organisationnelle à l'égard des résultats – mise en œuvre des recommandations de la CFP selon l'organisation (pour toutes les organisations, sauf celles de moins de 100 employés)



Source : Résultats de l'évaluation selon le Cadre de responsabilisation en gestion de la dotation de la Commission de la fonction publique

Nota : Les résultats des exercices financiers antérieurs ont été révisés pour tenir compte de la nouvelle méthodologie utilisée dans le Rapport annuel 2009-2010. Ces statistiques ne peuvent être comparées à celles des rapports annuels 2007-2008 et 2008-2009.

5.40 Sur les 53 organisations évaluées en 2010-2011, 46 avaient fait l'objet de recommandations à la suite de l'évaluation du rendement en dotation par la CFP en 2009-2010. Le pourcentage des organisations ayant obtenu la cote de rendement « acceptable » pour la mise en œuvre des recommandations de la CFP a continué d'augmenter, passant de 51 % en 2009-2010 à 74 % en 2010-2011.

5.41 L'évaluation de cette année a permis de constater que 32 des 46 organisations ont donné suite à toutes les recommandations de l'an dernier et réalisé des progrès, et que neuf organisations ont donné suite à au moins la moitié des recommandations et réalisé des progrès. Cinq organisations ont donné suite à moins de la moitié des recommandations de la CFP ou n'étaient pas en mesure de démontrer qu'elles avaient apporté des améliorations.

5.36 Selon l'IDRN, les organisations doivent veiller à ce que les gestionnaires subdélégués aient accès aux services de conseillers en dotation qui ont réussi l'Examen de connaissances sur le Cadre de nomination (ECCN) de la CFP. Cette évaluation permet de valider les connaissances des conseillers en dotation relativement aux cadres législatif et politique en vigueur à la fonction publique en matière de dotation.

5.37 La CFP exige qu'au moins 80 % des conseillers en dotation des organisations de petite, moyenne et grande taille aient réussi l'ECCN. De plus, les organisations doivent fournir une formation continue et en effectuer le suivi afin que les conseillers en dotation maintiennent leur expertise. En 2010-2011, 98 % des organisations ont satisfait à cette exigence (en hausse par rapport à 96 % en 2009-2010).

5.38 D'après les résultats du *Sondage sur la dotation – Gestionnaires de la CFP*, 93 % des gestionnaires ont indiqué qu'ils étaient satisfaits « dans une certaine mesure » (42 %) ou « en grande partie » (51 %) de la qualité des services de dotation qui leur étaient offerts, ce qui représente une augmentation par rapport à 91 % pour l'exercice précédent. Par ailleurs, 7 % des gestionnaires ont répondu qu'ils n'étaient « pas du tout » satisfaits de la qualité des services de dotation. On s'attend à ce que les organisations où les gestionnaires étaient moins satisfaits suivent de près la situation et mettent en œuvre des stratégies pour résoudre le problème. En 2011-2012, la CFP continuera d'examiner les résultats, notamment sur le plan des engagements des administrateurs généraux.

Responsabilisation organisationnelle à l'égard des résultats

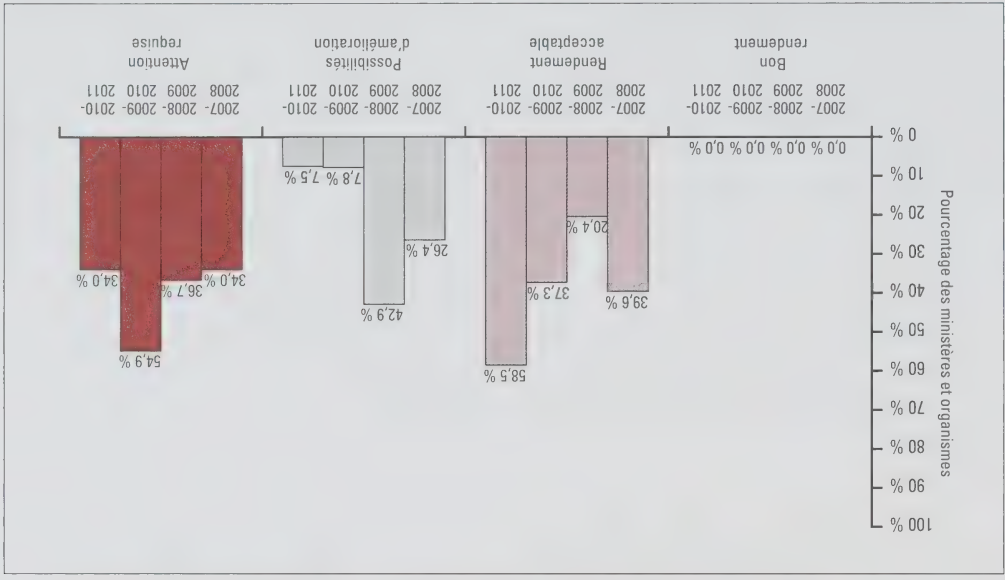
5.39 Les IDRN établis entre la CFP et les administrateurs généraux indiquent que ceux-ci doivent faire rapport à la CFP concernant les indicateurs de responsabilisation énoncés dans le CRGD et apporter des améliorations lorsque des lacunes sont décelées. Dans le cadre de son évaluation annuelle du rendement des organisations, la CFP examine dans quelle mesure chaque organisation est parvenue à répondre aux recommandations formulées par la CFP au cours des exercices précédents. La CFP s'attend à ce que les organisations apportent des améliorations et donnent suite à toutes les recommandations.

5.35 Tel qu'il est mentionné au chapitre 3, les vérifications de la CFP au cours de l'exercice 2010-2011 font ressortir la nécessité pour les organisations d'améliorer leurs pratiques de surveillance et de contrôle de la qualité. Au cours des trois derniers exercices, l'évaluation du rendement par la CFP a permis de constater une amélioration constante quant à la surveillance des résultats réels des activités de dotation par rapport aux stratégies prévues. En effet, 59 % des organisations ont obtenu la cote « rendement acceptable » dans ce domaine en 2010-2011, comparativement à 37 % en 2009-2010 et à 20 % en 2008-2009. Tout comme en 2009-2010, la plupart des organisations ayant obtenu la cote « attention requise » ne disposaient ni d'un système permettant de comparer les résultats prévus aux résultats réels, ni de renseignements pour étayer les recommandations formulées à l'intention de la haute direction.

Ces exigences sont essentiellement les mêmes qu'à l'exercice précédent.

améliorations à apporter, communiquer à la haute direction les résultats de la surveillance et lui formuler ses recommandations. Elles doivent aussi montrer que, après avoir pris connaissance de l'information, la haute direction y a donné suite et a fourni des orientations.

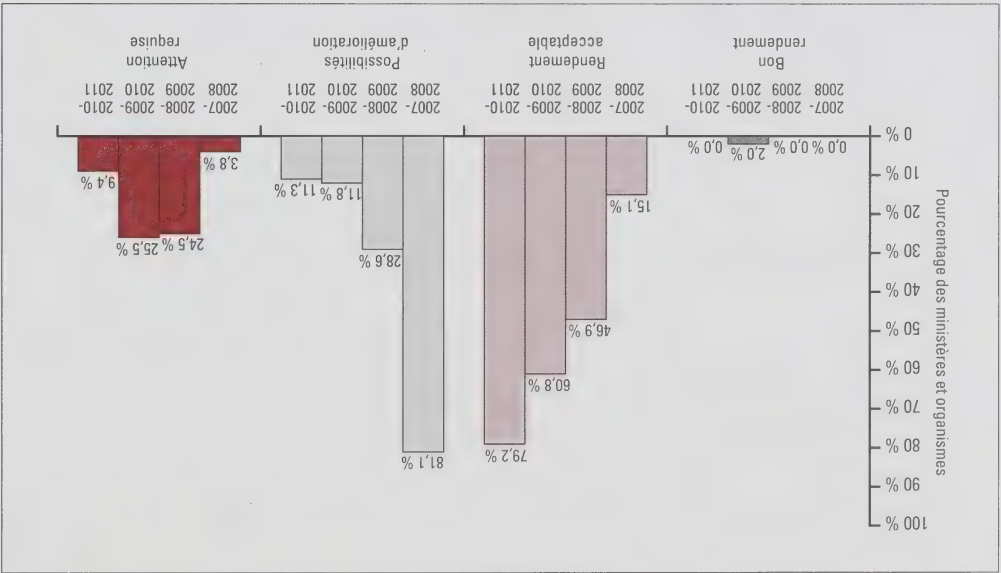
Figure 7 : Surveillance des résultats de dotation pour toutes les organisations (sauf celles de moins de 100 employés)



Source : Résultats de l'évaluation selon le Cadre de responsabilisation en gestion de la dotation de la Commission de la fonction publique

Nota : Les résultats des exercices financiers antérieurs ont été révisés pour tenir compte de la nouvelle méthodologie utilisée dans le Rapport annuel 2009-2010. Ces statistiques ne peuvent être comparées à celles des rapports annuels 2007-2008 et 2008-2009.

Figure 6 : Planification des priorités et des stratégies de dotation pour toutes les organisations (sauf celles de moins de 100 employés)



Source : Résultats de l'évaluation selon le Cadre de responsabilisation en gestion de la dotation de la Commission de la fonction publique

Nota : Les résultats des exercices financiers antérieurs ont été révisés pour tenir compte de la nouvelle méthodologie utilisée dans le Rapport annuel 2009-2010. Ces statistiques ne peuvent être comparées à celles des rapports annuels 2007-2008 et 2008-2009.

5.32 Depuis quelques années, la CFP constate une tendance des organisations à mettre en oeuvre des stratégies de dotation plus étoffées de manière à donner aux gestionnaires des conseils éclairés sur la façon d'atteindre les objectifs organisationnels et opérationnels. Des améliorations ont été constatées en matière de dotation, entre autres pour ce qui est de relier les priorités aux objectifs organisationnels, d'aligner les stratégies sur les priorités et de comparer les activités prévues aux activités réelles.

5.33 En 2010-2011, les organisations se sont améliorées dans ce domaine comparativement à l'an dernier. En règle générale, celles qui ont obtenu une cote inférieure à « rendement acceptable » ont identifié les priorités et stratégies de dotation approuvées par la haute direction, ainsi que la façon de réaliser les objectifs, mais n'ont toujours pas déterminé de résultats attendus ou d'indicateurs de rendement mesurables.

Surveillance des résultats en matière de dotation

5.34 La CFP exige des organisations de faire la preuve qu'elles ont effectué une comparaison détaillée des activités prévues et réelles en matière de dotation. Elles doivent consigner les raisons qui expliquent les écarts entre les résultats prévus et les résultats réels, déterminer les

Gendarmerie Royale du Canada (GRC) qui concernaient les pouvoirs du commissaire de la GRC de subdéléguer les pouvoirs de nomination et les pouvoirs connexes. La CFP a également décidé en juillet 2011 de retirer les conditions imposées à Santé Canada d'établir un plan d'action et de présenter des rapports supplémentaires à la CFP.

5.27 La liste des organisations ayant des modalités et conditions additionnelles liées à la délégation en 2010-2011 se trouve à l'annexe 3.

5.28 En 2010-2011, la CFP a adopté un Cadre d'imposition de modalités et conditions additionnelles liées à la délégation. Elle s'en servira, à compter de l'exercice 2011-2012, pour imposer des modalités et conditions aux signataires d'un IDRN en fonction des constatations de ses activités de surveillance.

Planification de la dotation et surveillance des résultats

5.29 Dans son évaluation de ce facteur de succès clé, la CFP a tenu compte du rendement de l'organisation en matière de dotation sous deux angles différents :

- La planification de la dotation – détermination des priorités organisationnelles globales en matière de dotation et élaboration de stratégies qui permettront de les réaliser;
- La surveillance des résultats en matière de dotation – comparaison continue des activités de dotation réelles avec les activités de dotation prévues (c.-à-d. les stratégies de dotation) dans le but d'évaluer les progrès et de déterminer les changements à apporter.

5.30 Compte tenu de l'importance de ces activités et des différents niveaux de rendement, les résultats sont présentés séparément de manière à mettre en évidence les aspects nécessitant une attention particulière.

Planification de la dotation

5.31 Les organisations doivent démontrer à la CFP qu'elles ont établi des priorités dument documentées en matière de dotation et élaboré les stratégies connexes. Dans le cadre de son évaluation de 2010-2011, la CFP a constaté que le rendement des organisations continuait de s'améliorer quant aux priorités et aux stratégies de dotation : en effet, environ 79 % des organisations ont obtenu la cote « bon rendement » ou « rendement acceptable » par rapport à 63 % et à 47 % pour les deux exercices précédents. L'augmentation de la proportion d'organisations ayant obtenu la cote « bon rendement » ou « rendement acceptable » témoigne de l'effort accru pour établir des priorités et des plans de dotation efficaces, ce qui inclut des indicateurs de rendement mesurables.

- 5.26 En juin 2010, par suite d'une vérification de suivi, la CFP a retiré toutes les modalités et conditions additionnelles qu'elle avait imposées à l'Agence spatiale canadienne. En juin 2011, la CFP a également retiré deux des quatre modalités et conditions additionnelles imposées à la
- 5.25 En juillet 2010, par suite d'une vérification, la CFP a imposé des modalités et conditions additionnelles à la délégation des pouvoirs de nomination et des pouvoirs connexes de la Commission des libérations conditionnelles du Canada.
- 5.24 Quand la CFP constate des problèmes graves, elle peut décider d'imposer des modalités et conditions additionnelles à l'IDRN de l'organisation. Ces modalités et conditions sont fondées sur la gravité des constatations et comprennent l'imposition d'exigences supplémentaires en matière de rapports, la restriction du pouvoir de subdélégation de l'administrateur général ou encore le retrait partiel ou total des pouvoirs délégués.
- 5.23 Comme il est souligné au chapitre 6, la CFP mène un certain nombre d'activités de surveillance, notamment des vérifications, afin de s'assurer que les administrateurs généraux exercent correctement leurs pouvoirs délégués, conformément aux exigences de la LEFP. La CFP peut, sur la base des conclusions d'une vérification, faire des recommandations à l'organisation sur la façon d'améliorer ses pratiques de dotation et d'assurer la conformité aux exigences prévues par la loi, à la réglementation et aux lignes directrices.
- Imposition de modalités et conditions additionnelles liées à la délégation*

Pratiques dignes de mention

Deux organisations ont obtenu la cote « bon rendement » pour avoir adopté une approche de délégation adaptée à leurs particularités et aux défis qu'elles doivent relever. **Diversification de l'économie de l'Ouest Canada** a mis en place des mécanismes de surveillance et de contrôle permettant de gérer efficacement les secteurs à risque en matière de dotation. **Santé Canada** a quant à elle fourni de la formation et élaboré des outils afin d'aider les gestionnaires subdélégués à rédiger des justifications et à s'assurer que les nominations découlant de processus non annoncés sont conformes aux plans de ressources humaines, aux valeurs fondamentales et aux valeurs directrices.

Il convient également de souligner que l'**Agence des services frontaliers du Canada** a formulé une exigence selon laquelle les gestionnaires subdélégués doivent suivre une formation d'appoint sur la dotation tous les deux ans, un engagement qu'appuie la Commission de la fonction publique.

à y intégrer les modifications apportées aux lignes directrices de la CFP depuis 2006-2007. Environ 15 % des organisations n'avaient pas mis à jour des politiques internes clés, et 4 organisations sur 10 doivent encore mettre à jour au moins un de leurs documents internes afin de se conformer aux modifications apportées par la CFP et communiquer les politiques révisées à leurs employés.

- 5.18 Les organisations ayant obtenu une cote inférieure à « rendement acceptable » (c.-à-d. le 28 % des organisations ayant obtenu la cote « possibilité d'amélioration » ou « attention requise ») ne disposaient pas de mécanismes de surveillance interne adéquats, ne faisaient pas état des résultats à la haute direction ou ne prenaient aucune mesure pour régler les problèmes constatés.
- 5.19 Même si les organisations accroissent leur capacité de surveillance interne au niveau organisationnel, des efforts additionnels sont requis afin d'améliorer la surveillance au niveau opérationnel. Comme il a été souligné au chapitre 3, les vérifications réalisées par la CFP en 2010-2011 ont démontré que davantage de progrès sont requis pour ce qui est de la surveillance des opérations et des pratiques de contrôle de la qualité. Dans leur RMORCD, les organisations font plus fréquemment état de problèmes associés au contrôle de la qualité.
- 5.20 De plus, les organisations ont cerné des difficultés liées à certaines pratiques de dotation à risque élevé, notamment les nominations non annoncées et les nominations intérieures à long terme. Pour résoudre ces problèmes, les organisations fournissent de la formation supplémentaire aux gestionnaires et au personnel des ressources humaines, apportent des modifications aux lignes directrices internes et encouragent l'utilisation de listes de vérification et la revue des dossiers de dotation par des collègues.
- 5.21 Au cours de la période visée par le présent rapport, la CFP a reçu ses attentes pour ce qui est du rendement continu dans des domaines non évalués depuis l'exercice 2006-2007 et l'entrée en vigueur de la LEFP à la fin de 2005. On a demandé aux organisations de démontrer qu'elles avaient :
- Recueilli et analysé les données concernant cinq pratiques de dotation à risque élevé, notamment les nominations intérieures à long terme et les nominations non annoncées au groupe EX, et qu'elles en ont dûment informé la direction, comme l'exige la CFP;
 - Surveillé quatre autres aspects, notamment les enquêtes internes sur des processus de nomination ainsi que l'exhaustivité et l'exactitude des dossiers de dotation;
 - Analysé les résultats afin de prendre des décisions éclairées;
 - Mis à jour les principales lignes directrices internes (p. ex. lignes directrices en matière de zone de sélection et critères organisationnels relatifs aux nominations non annoncées), qu'elles les ont harmonisées aux exigences et aux objectifs de la CFP et qu'elles les ont communiquées aux membres du personnel.
- 5.22 Depuis 2006-2007, aux termes des dispositions de divers règlements et lignes directrices, la CFP exige que les organisations surveillent ces domaines à risque élevé. L'évaluation menée par la CFP en 2010-2011 a montré que de nombreuses organisations n'avaient pas encore intégré à leurs cadres de surveillance officiels la collecte de données, l'analyse et les rapports sur les résultats dans ces domaines, et n'étaient donc pas en mesure de démontrer qu'elles répondaient à cette attente. En ce qui concerne la surveillance interne et l'utilisation des résultats, la CFP a attribué la cote « attention requise » à 38 % des organisations. En 2010-2011, 60 % des organisations ont obtenu la cote « bon rendement » ou « rendement acceptable » pour l'exigence concernant la mise à jour de leurs politiques internes de dotation de manière

Délégation des pouvoirs de dotation aux administrateurs généraux

5.17 La CFP s'attend à ce que les organisations lui fournissent des preuves de l'utilisation de cadres de surveillance interne de la dotation pour évaluer l'exercice des pouvoirs de dotation et des pouvoirs connexes. En 2010-2011, 72 % des organisations ont obtenu la cote « bon rendement » ou « rendement acceptable » pour ce facteur de succès clé, comparativement à 63 % en 2009-2010. Ces organisations mettent en place des cadres leur permettant de déterminer si les décisions de dotation sont conformes à la législation, aux lignes directrices, aux valeurs fondamentales et aux valeurs directrices, et informent la haute direction des résultats.

Nota : Les résultats des exercices financiers antérieurs ont été révisés pour tenir compte de la nouvelle méthodologie utilisée dans le Rapport annuel 2009-2010. Ces statistiques ne peuvent être comparées à celles des rapports annuels 2007-2008 et 2008-2009.

Source : Résultats de l'évaluation selon le Cadre de responsabilisation en gestion de la dotation de la Commission de la fonction publique

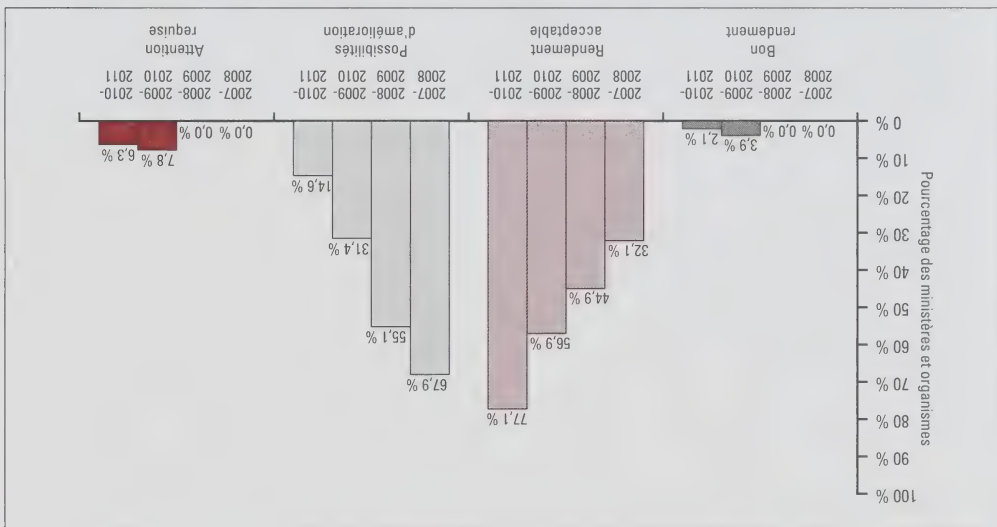


Figure 5 : Facteurs de succès clés pour toutes les organisations (sauf celles de moins de 100 employés)

renseignements sur les aspects clés de la dotation, et la comparaison des résultats prévus des activités de dotation avec les résultats réels, la détermination des écarts et les modifications requises apportées avec la participation de la haute direction. La CFP continuera d'examiner le rendement des organisations sur ces deux points.

5.12 Selon les résultats de l'évaluation fondée sur le CRGD des cinq dernières années, les organisations affichent un rendement accru au regard d'attentes plus élevées. Au fil de l'évolution du système de dotation, des mesures ont été prises afin d'apporter des solutions aux préoccupations qui avaient été soulevées. Par exemple, des instruments de subdélégation sont en place dans la plupart des organisations, lesquelles comptent généralement sur un effectif suffisant qui possède la formation nécessaire pour mener leurs activités de dotation. De plus, les organisations ont, dans l'ensemble, intégré le processus de planification des ressources humaines à celui de la planification des activités; elles ont aussi fixé des priorités en matière de dotation et établi les stratégies connexes.

5.13 Toutefois, il y a lieu de se pencher sur certains aspects afin de maintenir et d'améliorer le rendement au cours des années à venir. Même si presque toutes les organisations ont établi des stratégies satisfaisantes en matière de dotation, il reste encore du travail à faire pour élaborer des cadres de mesure efficaces. La haute direction doit participer activement à ce processus et jouer un rôle de premier plan pour encourager les ajustements et les améliorations au fil du temps. Par ailleurs, un petit nombre d'organisations n'ont pas donné suite adéquatement aux recommandations de la CFP quant aux façons dont elles pourraient améliorer leur rendement.

5.14 La figure 5 donne un aperçu du rendement de l'ensemble de la fonction publique fédérale. Elle indique plus précisément son rendement au regard des facteurs de succès clés au cours des quatre derniers exercices financiers, en fonction de la cote moyenne globale obtenue pour les quatre facteurs¹⁷. Pour 2010-2011, l'évaluation menée par la CFP a montré que 79 % des organisations affichaient un « bon rendement » ou un « rendement acceptable ». Dans l'ensemble, ces constatations représentent une amélioration considérable par rapport aux résultats de l'exercice 2009-2010.

5.15 Les résultats de 2010-2011 indiquent que les organisations ont besoin de renforcer leur capacité de surveiller les pratiques et les activités de dotation; 4 organisations sur 10 doivent améliorer leur surveillance des pratiques à risque plus élevée, et 1 organisation sur 3 doit effectuer la comparaison des résultats prévus des activités de dotation avec les résultats réels. Bien que les évaluations du CRGD aient permis de constater que seulement 1 organisation sur 6 doit accorder une attention particulière à la surveillance des décisions de dotation des gestionnaires subdélégués, les 11 vérifications d'entité réalisées et déposées en 2011 ont révélé qu'il fallait améliorer davantage l'aspect opérationnel.

5.16 La CFP s'attend à ce que les organisations ayant obtenu une cote inférieure à « rendement acceptable » en 2010-2011 accordent une attention particulière à deux points étroitement liés : l'élaboration de cadres de gestion de la dotation à l'appui de la collecte et de l'analyse de

¹⁷ Afin de maintenir la comparabilité entre les années, les résultats se rapportant à deux nouveaux indicateurs, qui ont seulement été évalués en 2010-2011, ont été exclus de l'analyse. Le rendement des organisations au regard de ces deux indicateurs est présenté dans la section appropriée (Délégation des pouvoirs de dotation aux administrateurs généraux).

5.8 Lorsque l'évaluation du rendement des organisations, la CFP attribue l'une des quatre questions précises au sujet de leur rendement au regard des facteurs de succès clés du CRGD et démontre en quoi elles ont répondu aux préoccupations et donné suite aux recommandations formulées par la CFP au cours des années précédentes.

5.9 Les résultats touchant le rendement organisationnel servent à diverses fins : ils sont transmis aux organisations en vue d'améliorer leurs pratiques de dotation, ils sont pris en compte dans l'élaboration du plan de vérification de la CFP et ils sont communiqués au Secrétaire du Conseil du Trésor du Canada aux fins de l'évaluation globale du Cadre de responsabilisation de gestion. Les résultats des organisations les plus et les moins performantes ainsi que celles ayant démontré le plus d'amélioration sont transmis au Comité des hauts fonctionnaires pour l'évaluation du rendement des administrateurs généraux.

- Bon rendement (respect des critères d'évaluation et application de mesures novatrices ou dignes de mention);
- Rendement acceptable (respect en général des critères d'évaluation);
- Possibilité d'amélioration (respect de certains critères d'évaluation);
- Attention requise (non-respect des critères d'évaluation de base).

5.10 En 2010-2011, 83 IDRN étaient en place entre la CFP et les organisations assujetties à la LEFP. La CFP a évalué le rendement en matière de dotation de 83 organisations¹⁴. La CFP a évalué le rendement des organisations pour chacun des facteurs de succès clés d'après les résultats obtenus par 53 organisations de petite taille, de taille moyenne et de grande taille¹⁵. Les évaluations des organisations de très petite taille¹⁶ ont été exclues, étant donné que ces organisations représentent 0,5 % de l'effectif de la fonction publique assujetti à un IDRN et 0,5 % des activités de dotation. L'exclusion des organisations de très petite taille permet d'obtenir un aperçu plus représentatif du rendement global du système de dotation.

Portée de l'évaluation

¹⁴ Parmi les 83 organisations ayant signé un IDRN, figure le Secrétaire de la Commission des nominations publiques qui disposait d'un IDRN avec la CFP en date du 31 mars 2011 mais qui n'avait aucun effectif, raison pour laquelle son rendement n'a pas été évalué. De plus, bien qu'il n'y ait qu'un seul IDRN pour Passeport Canada et Affaires étrangères et Commerce international Canada, des évaluations et rapports distincts ont été produits, ce qui porte à 83 le total des évaluations menées en 2010-2011.

¹⁵ Sur ces 53 organisations, 22 étaient « de grande taille » (plus de 2 000 employés) et représentaient près de 91 % de l'effectif assujetti à la LEFP. Des organisations restantes, 14 étaient « de taille moyenne » (de 500 à 1 999 employés) et 17 étaient « de petite taille » (de 100 à 499 employés).

¹⁶ Les organisations de très petite taille sont celles qui comptent moins de 100 employés.

Objectifs et méthodologie de l'évaluation

5.4 Ce chapitre présente les résultats de l'évaluation du rendement des organisations par la CFP en 2010-2011 selon les quatre facteurs de succès clés. Le rapport fait également état des progrès réalisés pour réduire la durée des processus de dotation et de plusieurs défis à surmonter pour améliorer la mesure du rendement des organisations dans un système où les pouvoirs sont délégués en grande partie. L'évaluation du rendement par la CFP concernant le mérite et les valeurs directrices est traitée au chapitre 3.

5.5

Lorsqu'elle évalue le rendement des organisations, la CFP s'assure que les administrateurs généraux exercent de façon appropriée les pouvoirs qui leur sont délégués, respectent les valeurs fondamentales et les valeurs directrices, collectent des renseignements en matière de dotation et ajustent leurs pratiques et processus organisationnels et les modifient, au besoin, de façon à y apporter continuellement des améliorations. Bien que cet objectif ne change pas, le cadre et la méthode d'évaluation de la CFP continuent d'évoluer afin de tenir compte des leçons apprises et des nouvelles exigences pendant la période où le système de dotation parvient à maturité.

5.6

Le processus d'évaluation du CRGD fournit une évaluation globale annuelle de la façon dont les organisations gèrent leurs activités de dotation. Pour réaliser son évaluation, la CFP utilise deux sources d'information distinctes. La première correspond aux renseignements fournis par les organisations au moyen du gabarit du RMORCD et de la documentation d'appui. La seconde correspond aux renseignements produits par la CFP, tels que des statistiques se rapportant à la dotation opérationnelle et au *Sondage sur la dotation*, ainsi que les résultats des vérifications, des enquêtes et des études menées par la CFP, lesquels ont un degré de fiabilité relativement plus élevé.

5.7

En se basant sur l'analyse des statistiques de l'exercice précédent, la CFP cible les organisations affichant un rendement relativement plus faible, ce qui représente environ 40 %, et procède à un examen plus approfondi. Dans les cas où la CFP soulève certaines préoccupations (p. ex. une proportion plus élevée de processus non annoncés par rapport à l'ensemble des processus, ou un plus faible niveau de satisfaction des gestionnaires quant à la qualité des nominations), l'organisation est tenue de démontrer dans son RMORCD les mesures prises pour répondre aux préoccupations. Les organisations doivent également répondre à des

Facteurs de succès clés

1. La délégation des pouvoirs de dotation aux administrateurs généraux;
2. La planification de la dotation et la surveillance des résultats;
3. Les systèmes de soutien aux ressources humaines des organisations;
4. La responsabilisation des organisations à l'égard des résultats.

Points saillants :

- Le rendement des organisations sur le plan de la gestion de la dotation a continué de s'améliorer au cours de 2010-2011. La plupart des organisations ont mis en place des instruments de subdélégation et ont établi des plans de ressources humaines liés à des stratégies de dotation appropriées.
- Les domaines nécessitant une attention particulière sont la surveillance des pratiques de dotation plus à risque et la mise à jour de lignes directrices en matière de nomination.
- L'efficacité, telle que mesurée par la durée du processus de dotation, demeure un défi. Il sera crucial d'améliorer cet aspect de même que de continuer de peaufiner l'approche de la Commission de la fonction publique (CFP) en matière de surveillance continue.

5.1 La CFP a délégué aux administrateurs généraux la majorité de ses pouvoirs de nomination et pouvoirs connexes au moyen d'Instruments de délégation et de responsabilisation en matière de nomination (IDRN). Les administrateurs généraux subdélèguent à leur tour ces pouvoirs aux gestionnaires d'embauche.

5.2 La CFP tient les administrateurs généraux responsables de l'exercice des pouvoirs de nomination qui leur ont été délégués, notamment en mesurant le rendement en dotation de leur organisation au moyen du Cadre de responsabilisation en gestion de la dotation (CRGD). Ce cadre de mesure établit les aspects clés d'un système de dotation bien géré et forme la base du Rapport ministériel sur l'obligation de rendre compte en dotation (RMORCD) que les organisations signataires d'un IDRN avec la CFP doivent présenter chaque année.

5.3 Le CRGD est axé sur deux aspects d'un système de dotation bien géré : les facteurs de succès clés et les résultats¹³. La CFP s'attend à ce qu'un bon rendement relatif aux facteurs de succès clés permette aux organisations de progresser vers l'atteinte des résultats visés à court terme par la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP). Cela comprend une efficacité accrue en dotation, une plus grande perception que les pratiques de dotation sont justes et transparentes, une utilisation plus efficace des options de dotation, et des progrès vers l'établissement d'un effectif représentatif de la population canadienne.

¹³ Des précisions sur le CRGD sont présentées à l'annexe 1.

Gestion de la dotation dans les ministères et organismes

Chapitre 5



- 4.84 Par exemple, les activités de surveillance de la CFP ces dernières années, de même que les recherches d'expert, montrent que les fonctionnaires qui travaillent en communication ou qui participent à des activités de consultation doivent souvent faire face à des défis particuliers à ce sujet, à l'instar des agents des bureaux régionaux, qui ont tendance à avoir davantage de contacts directs avec leur ministre et le personnel de ce dernier. Dans ce contexte, il est d'autant plus important de s'assurer que les fonctionnaires ont accès à des conseils clairs et précis sur les comportements que l'on attend d'eux.
- 4.85 En 2011-2012, la CFP participera à l'élaboration d'autres conseils sur les rôles, les obligations et les comportements des fonctionnaires dans une fonction publique non partisane et mobilisera des intervenants clés pour ce travail, soit des fonctionnaires, des administrateurs généraux et des organismes centraux. La CFP étudiera les possibilités de collaboration avec l'École de la fonction publique du Canada, le Bureau du dirigeant principal des ressources humaines et d'autres organisations en vue d'intégrer ces conseils à la formation des fonctionnaires. La CFP en fera aussi mention dans ses communications. L'ensemble de ces mesures favorisera une meilleure compréhension de l'importance d'une fonction publique non partisane et une plus grande connaissance des responsabilités de chacun à l'égard de la protection de cette valeur fondamentale.

- 4.80 En 2010-2011, la CFP a également cherché à mieux comprendre l'opinion des Canadiens sur des questions clés relatives à l'impartialité politique de la fonction publique. La CFP a demandé à ce que soit réalisée une étude sur les résultats des sondages et d'autres recherches sur la perception des Canadiens à l'égard de l'éthique, de la responsabilité et du rôle de la fonction publique. Cette étude a révélé qu'environ la moitié des Canadiens seulement (56 %) croit bien comprendre la différence entre le rôle des personnes qui travaillent à la fonction publique fédérale et celui des politiciens fédéraux, et qu'un quart (24 %) n'est pas certain d'en saisir la différence. Compte tenu de l'importance de la perception dans l'impartialité politique de la fonction publique, ces résultats montrent à quel point il est crucial de s'assurer que les limites entre la fonction publique et la sphère politique sont non seulement clairement définies, mais aussi clairement expliquées à tous les Canadiens, de sorte qu'ils les comprennent bien.
- 4.81 Dans son rapport annuel de l'an dernier, la CFP a indiqué que certains des risques les plus importants pour l'impartialité politique de la fonction publique provenaient de la tension entre la fonction publique et la sphère politique quant à leurs rôles et responsabilités. Si ces rôles et responsabilités ne sont pas clairement définis ou bien compris, notamment en ce qui a trait à la gestion de leurs interactions, les risques pour l'impartialité politique de la fonction publique augmentent.
- 4.82 Au cours du dernier exercice, la CFP a examiné plusieurs mécanismes et approches permettant de clarifier la relation entre la sphère politique et la fonction publique. D'autres gouvernements ont adopté diverses mesures, notamment des codes de conduite, pour mieux définir cette relation. Des programmes de formation destinés aux membres actuels et éventuels du personnel des cabinets de ministres sont maintenant offerts au Canada et dans plusieurs autres pays. Ces programmes portent sur des questions comme la gouvernance et l'interaction avec la fonction publique. Durant la prochaine année, la fonction publique continuera d'examiner ces programmes et d'autres mesures pertinentes.
- 4.83 En mai 2011, le Bureau du Conseil privé a publié une nouvelle version du document *Un gouvernement responsable : Guide du ministre et du ministre d'État*. Ce document fournit un meilleur encadrement sur les rôles et responsabilités des membres du personnel des cabinets de ministres. Bien qu'il soit destiné principalement aux ministres et aux membres de leur personnel et qu'il ne soit pas largement diffusé dans la fonction publique, ce guide comprend tout de même des renseignements sur le rôle des fonctionnaires par rapport à la sphère politique. Des conseils supplémentaires demeurent toutefois nécessaires.

Tableau 15 : Enquêtes de la Commission de la fonction publique relatives à des allégations d'activités politiques irrégulières

Nombre de dossiers actifs reportés des années antérieures	3
Nombre de demandes reçues en 2010-2011	10
Nombre total de dossiers actifs en 2010-2011	13
Nombre de dossiers complétés en 2010-2011	12
Nombre de dossiers abandonnés en évaluation préliminaire ¹	8
Nombre de dossiers abandonnés après renvoi pour enquête	1
Nombre d'enquêtes non fondées	2
Nombre d'enquêtes fondées	1
Nombre total de dossiers toujours actifs en date du 31 mars 2011	1

Source : Système de gestion des enquêtes de la Commission de la fonction publique
¹ Dossiers abandonnés pour les raisons suivantes : défaut de compétence (6), impossibilité de prendre des mesures correctives (1), et un dossier abandonné par suite de la retraite de la personne (1).

4.77

Comme elle le mentionnait dans son rapport annuel 2009-2010, la CFP a modifié son approche concernant les allégations d'activités politiques irrégulières relatives aux candidatures à des élections municipales. Un nombre réduit de dossiers fait maintenant l'objet d'une enquête, ce qui permet à la Commission d'utiliser ses ressources de la manière la plus efficace et la plus efficiente possible en tenant compte du degré de risques que posent les activités politiques des fonctionnaires pour l'impartialité politique de la fonction publique.

Relation entre la fonction publique et la sphère politique

4.78

La relation de travail entre la fonction publique et la sphère politique est un élément crucial d'une fonction publique professionnelle, fondée sur le mérite et non partisane. Cette relation, extrêmement complexe et dynamique, est fondamentale pour une responsabilisation efficace dans le régime politique canadien. Par conséquent, la CFP s'est particulièrement efforcée, ces deux dernières années, de mieux comprendre la relation entre la fonction publique et la sphère politique ainsi que les répercussions de celle-ci, notamment quant à la manière dont la CFP s'acquitte de ses responsabilités en vertu de la LEFP afin de préserver l'impartialité politique de la fonction publique.

4.79

En 2010-2011, pour donner suite à l'un des engagements qu'elle avait pris dans son rapport annuel de l'exercice précédent, la CFP a continué d'élargir son dialogue sur l'impartialité politique. Elle a rencontré des parlementaires des deux chambres afin de discuter, entre autres, des risques nouveaux pour l'impartialité politique de la fonction publique, de l'établissement de documents d'orientation sur les comportements attendus ainsi que du cadre de gouvernance en place pour gérer les allégations d'influence politique et les questions connexes, comme les conflits d'intérêts. Ces rencontres et autres discussions tenues avec les parlementaires durant l'exercice ont grandement aidé la CFP à élaborer les recommandations qu'elle a présentées

Enquêtes sur les activités politiques des fonctionnaires

- 4.71 Les documents électroniques et imprimés fournis par la CFP constituent les sources d'information les plus souvent consultées par les fonctionnaires qui veulent se renseigner sur leurs droits et responsabilités en matière d'activités politiques. Par ailleurs, les données récentes du sondage de 2010 indiquent que près de 58 % des fonctionnaires ont été informés de leurs droits et responsabilités par leur organisation « dans une certaine mesure » ou « en grande partie », ce qui est une amélioration par rapport aux 53 % du sondage de 2009.
- 4.72 Ces conclusions portent à croire qu'une portion relativement grande de fonctionnaires demeurent mal informés de leurs droits et responsabilités légales en matière d'activités politiques, des résultats qui mettent en évidence la nécessité pour la CFP et les organisations d'améliorer davantage l'efficacité des activités de communication et de sensibilisation à ce sujet.
- 4.73 Le plus récent sondage indique que, durant la période de référence, 5 % des répondants ont participé à au moins une activité politique autre que l'exercice du droit de vote ou la présentation d'une candidature électorale, comme l'affichage ou la distribution de documents partisans ou la collecte de fonds pour un parti politique. La proportion est la même que celle du sondage de 2009, dont la période de référence était constituée des deux exercices précédents.
- 4.74 Pour veiller au respect de la partie 7 de la LEFP, la CFP mène également des enquêtes.
- 4.75 La CFP a le pouvoir exclusif de mener des enquêtes à la suite d'allégations d'activités politiques irrégulières. Quiconque peut présenter à la CFP une allégation d'activités politiques irrégulières à l'endroit d'un fonctionnaire fédéral. Si la CFP établit que l'allégation est fondée, elle peut prendre les mesures correctives qu'elle estime appropriées, y compris la destitution du fonctionnaire en cause. Seule la personne qui est ou a été candidate à une élection peut formuler une allégation selon laquelle un administrateur général s'est livré à des activités politiques autres que l'exercice de son droit de vote. Si la CFP conclut que l'allégation est fondée, elle fera rapport au gouverneur en conseil, qui peut destituer l'administrateur général.
- 4.76 En 2010-2011, la CFP a reçu 10 nouvelles demandes d'enquête à la suite d'allégations d'activités politiques irrégulières. En comptant les trois dossiers reportés des exercices précédents, la Commission a traité 12 dossiers en 2010-2011. De ce nombre, trois ont pu être complétées à l'issue d'une enquête. Dans l'un de ces dossiers, l'allégation s'est avérée fondée, car le fonctionnaire n'avait pas obtenu la permission de la CFP et ne s'était pas vu accorder un CSS avant d'être candidat et de tenter de le devenir. À la fin de l'exercice, un dossier était toujours actif (voir le tableau 15).

- 4.67 La CFP et les organisations assujetties à la partie 7 de la LBEFP, tout particulièrement celles comptant de nombreux bureaux dans les régions et dans des endroits éloignés, ont continué de déployer des efforts concertés en 2010-2011 afin d'informer les fonctionnaires de leurs droits et obligations. La CFP a notamment mis à jour sa brochure intitulée *Les activités politiques et vous* et a demandé aux administrateurs généraux de transmettre aux fonctionnaires un communiqué portant sur les activités politiques. Étant donné le nombre d'élections municipales tenues à date fixe en 2010-2011, la CFP a concentré ses efforts de communication dans les régions où des élections devaient avoir lieu. Elle a transmis des renseignements sur les obligations légales des fonctionnaires fédéraux relativement aux activités politiques à certaines municipalités et associations, afin que ces dernières les diffusent dans leurs publications et sur leur site Web. La CFP a également fourni de l'information à la Communauté nationale des gestionnaires qui l'a diffusée sur son site Web et à son congrès annuel.
- 4.68 La CFP a continué de rappeler aux organisations l'importance du rôle qu'elles doivent jouer pour informer les fonctionnaires au sujet du régime visant les activités politiques, tout particulièrement les fonctionnaires travaillant dans un bureau régional ou en région éloignée, qui n'ont peut-être pas accès à un ordinateur au travail. De plus, la CFP aide activement les représentants désignés en matière d'activités politiques dans chaque organisation visée par la partie 7 de la LBEFP à s'acquitter de leurs responsabilités à l'égard des activités politiques.
- 4.69 *Sondage sur la dotation – Candidats* – Les deux plus récentes éditions du *Sondage sur la dotation* – réalisées en 2009 et en 2010, ont permis de recueillir des données sur la connaissance qu'ont les fonctionnaires de leurs droits et responsabilités légales en matière d'activités politiques, sur la mesure dans laquelle leur organisation les a informés à ce sujet et sur les ressources consultées durant les périodes de référence. Ces sondages visaient les organisations fédérales assujetties à la LBEFP aux fins de la dotation qui comptaient au moins 350 employés le dernier jour de la période de référence. Pour la section portant sur les activités politiques, la période de référence utilisée dans le sondage de 2009 comprenait les deux derniers exercices, tandis que dans le sondage de 2010, la période de référence s'étendait du 1^{er} juillet 2009 au 30 juin 2010. Les six employeurs distincts auxquels la partie 7 de la LBEFP s'applique, et qui comptent plus de 47 000 employés, n'étaient pas visés par les sondages.
- 4.70 Les sondages montrent que la connaissance des fonctionnaires a progressivement augmenté avec le temps. Dans le sondage de 2010, 63 % des fonctionnaires ont indiqué qu'ils connaissaient « dans une certaine mesure » ou « en grande partie » leurs droits et responsabilités, une augmentation en comparaison des 57 % observés en 2009. Cependant, 37 % des répondants au sondage de 2010 ont indiqué qu'ils connaissaient très peu ou qu'ils ne connaissaient pas du tout leurs droits et responsabilités en matière d'activités politiques; ce pourcentage s'établissait à 43 % en 2009.

Pièce 1 : Catégories de fonctionnaires dont les activités politiques font l'objet de restrictions dans les provinces et territoires canadiens

Les provinces et territoires du Canada ont tous mis en place des règles relatives aux activités politiques de leurs fonctionnaires. Dans la plupart des cas, ces règles font partie intégrante de la législation. La plupart des gouvernements établissent des distinctions entre différents groupes de fonctionnaires quant à leur droit de mener des activités politiques, selon le rôle, le niveau et la visibilité du poste qu'ils occupent. Certaines catégories de fonctionnaires font l'objet de règles plus strictes en la matière.

Dans la plupart des gouvernements, les fonctionnaires dont les activités politiques font l'objet de restrictions comprennent les administrateurs généraux et les autres hauts dirigeants, comme les sous-ministres adjoints et le secrétaire du Cabinet. Dans certaines provinces, l'étendue est plus large. Par exemple, à l'Île-du-Prince-Édouard, des restrictions sont imposées aux fonctionnaires qui côtoient régulièrement un administrateur général ou un ministre, qui relèvent directement de lui ou qui lui fournissent des conseils stratégiques et des renseignements. Au Nouveau-Brunswick, les activités politiques des fonctionnaires qui fournissent des conseils stratégiques ou juridiques à des ministres et à des administrateurs généraux font l'objet de restrictions, tout comme celles des fonctionnaires travaillant au sein d'organismes centraux qui participent au processus décisionnel entourant la formulation de politiques pour le gouvernement provincial, ou qui y contribuent activement d'une autre manière.

Au regard des activités politiques proscrites, la plupart des provinces et territoires ne permettent pas aux fonctionnaires dont les activités politiques font l'objet de restrictions d'être candidat ou de tenter de le devenir dans une élection provinciale ou fédérale. Dans certains cas, il est aussi pros crit d'occuper une charge dans un parti politique et de parler ou d'écrire au nom d'un candidat ou d'un parti politique dans le cadre d'une élection ou d'une élection partielle. Les fonctionnaires dont les activités politiques font l'objet de restrictions sont généralement autorisés à voter, à être membre d'un parti, à assister à des assemblées politiques et à verser des contributions financières à un parti politique ou à un candidat.

- 4.66 Pour pouvoir respecter les dispositions de la LEBFP sur les activités politiques, les fonctionnaires doivent comprendre leurs droits et obligations légales à ce sujet et, dans le cas des activités relatives à une candidature électorale, le rôle de la CFP quant à l'octroi d'une permission aux fonctionnaires qui souhaitent être candidats à une élection ou tenter de le devenir. Il est particulièrement difficile de communiquer l'information nécessaire aux fonctionnaires qui n'ont pas accès à la messagerie électronique ou qui occupent un emploi saisonnier.
- ### *Connaissance des droits et des obligations légales*

- 4.62 En 2011-2012, la CFP entend examiner les questions figurant dans son outil d'autoévaluation; cet outil, selon les préoccupations récemment formulées par les utilisateurs et les agents négociateurs, dissuaderait indûment les fonctionnaires de participer à des activités politiques. L'outil se veut un guide pour les fonctionnaires. Il incombe à chacun de faire preuve de jugement et de déterminer, en toute connaissance de cause, si sa participation à une activité donnée porterait ou pourrait sembler porter atteinte à sa capacité d'exercer ses fonctions en toute impartialité politique. Les intervenants seront consultés sur l'outil d'autoévaluation révisé.
- 4.63 Dans le même ordre d'idées, la CFP s'est engagée, dans son rapport annuel 2009-2010, à chercher des moyens de préciser la définition d'«activité politique» dans la LEFP et à étudier la possibilité et la pertinence d'établir d'autres catégories de fonctionnaires qui se verraient imposer des restrictions sur leurs activités politiques. En 2010-2011, les travaux à cet égard ont surtout consisté à examiner les mesures mises en place par d'autres gouvernements pour fournir aux fonctionnaires des précisions sur la participation aux activités politiques. Ces mesures comprennent notamment la création de catégories de fonctionnaires faisant l'objet de restrictions sur le plan des activités politiques.
- 4.64 D'autres gouvernements, dont plusieurs provinces, ont établi par voie législative différentes catégories de fonctionnaires aux fins de la participation à des activités politiques. Par exemple, dans la *Loi de 2006 sur la fonction publique de l'Ontario*, les fonctionnaires sont divisés en trois catégories : la plupart des fonctionnaires, les fonctionnaires faisant l'objet de restrictions particulières et les fonctionnaires qui travaillent dans le cabinet d'un ministre. Cette loi décrit en détail les activités politiques permises et prosrites pour les fonctionnaires de chacune de ces catégories, selon le rôle, le niveau et la visibilité du poste qu'ils occupent.
- 4.65 La LEFP précise que la seule activité politique à laquelle peuvent se livrer les administrateurs généraux est l'exercice du droit de vote à une élection fédérale, provinciale, territoriale ou municipale. La création d'autres catégories de fonctionnaires à qui des restrictions seraient imposées permettrait de clarifier les droits et responsabilités des fonctionnaires à l'égard des activités politiques. En 2011-2012, la CFP se penchera davantage sur cette question et explorera la possibilité d'établir, à l'aide d'un règlement, de nouvelles catégories de fonctionnaires dont les activités politiques feront l'objet de restrictions selon le rôle, le niveau et la visibilité de leur poste. Toute approche de ce type doit permettre d'établir un équilibre entre le droit des fonctionnaires de participer à des activités politiques et l'intérêt public, par des limites raisonnables pour préserver l'impartialité politique de la fonction publique.

- 4.57 **Simplification des demandes de candidature à des élections fédérales, provinciales et territoriales** – En 2009-2010, la CFP s'est engagée à revoir son approche à l'égard des demandes de candidature à des élections fédérales, provinciales et territoriales. Elle a d'abord apporté des changements administratifs aux formulaires de demande, lesquels s'appliqueront en 2011-2012.
- 4.58 Aux termes de la partie 7 de la LBBF, les fonctionnaires qui envisagent de se livrer à « toute activité exercée au sein d'un parti politique, ou exercée pour soutenir un tel parti ou pour s'y opposer » et à « toute activité exercée pour soutenir un candidat ou pour s'y opposer, et ce, avant ou pendant la période électorale » (voir la définition d'« activité politique » aux alinéas 111(1)a) et 111(1)b)) doivent examiner leur situation afin de prendre des décisions judicieuses et de déterminer si leur participation à certaines activités porterait atteinte à leur capacité d'exercer leurs fonctions en toute impartialité politique, ou pourrait sembler y porter atteinte.
- 4.59 Chaque activité doit être évaluée au regard de sa nature, de la situation propre au fonctionnaire et d'autres facteurs, comme la nature du travail du fonctionnaire et le niveau et la visibilité de son poste. Les activités politiques non liées à une candidature électorale comprennent le fait de s'exprimer à l'occasion d'une assemblée politique, faire la collecte de fonds pour un parti politique, travailler pour un candidat politique et utiliser des médias sociaux, ou afficher du matériel politique pour soutenir un parti politique ou un candidat, ou pour s'y opposer.
- 4.60 Pour aider les fonctionnaires à décider en toute connaissance de cause de participer ou non à une activité politique, la CFP a mis en place, en novembre 2005, l'*Outil d'autoévaluation des activités politiques : votre situation en particulier*. Une nouvelle version de cet outil qui tient compte des commentaires et des recommandations des utilisateurs, est offerte depuis novembre 2008.
- 4.61 Cet outil d'autoévaluation n'est pas le seul mécanisme permettant aux fonctionnaires de prendre une décision sur leur participation à certaines activités. La CFP encourage les fonctionnaires à discuter de leur situation particulière avec leur gestionnaire, le représentant désigné en matière d'activités politiques ou les conseillers en ressources humaines de leur organisation, ou la CFP. Les fonctionnaires peuvent également consulter un document d'orientation, une foire aux questions et d'autres informations disponibles sur le site Web de la CFP avant de prendre leur décision.

Tableau 14 : Élection fédérale canadienne de 2011 (le 2 mai 2011)

Nombre de fonctionnaires				
Période d'examen	Permission accordée ¹	Permission refusée	Ayant retiré leur demande avant l'examen de la CFP	Total
2008-2009	0	0	1	1
2009-2010	5	0	2	7
2010-2011	7	0	1	8
2011-2012	3	1	0	4
Total	15 ²	1	4	20 ³

Source : Système de suivi interne de la Commission de la fonction publique

- ¹ Certains fonctionnaires ont soumis plus d'une demande de permission pour plus d'un district électoral ou pour plusieurs périodes de congé sans solde avant la période électorale.
- ² Onze fonctionnaires se sont inscrits à titre de candidat pour l'élection.
- ³ Les employés ont commencé à soumettre des demandes de candidature pour les élections fédérales de 2011 en mars 2009, à la suite des élections fédérales d'octobre 2008, et ont continué de le faire jusqu'après le déclenchement des élections.
- ⁴ Permission et congé sans solde accordés durant la période électorale.

4.53 En tout, 20 fonctionnaires ont demandé à la CFP la permission d'être candidat ou de tenter de le devenir, et de prendre un CSS durant l'élection fédérale. Seulement 11 fonctionnaires ayant reçu la permission et s'étant vu accorder un CSS de la CFP se sont inscrits comme candidats à l'élection. Les fonctionnaires ayant obtenu la permission de se porter candidats et de prendre un CSS, mais ne s'étant pas inscrits comme candidats, ont invoqué diverses raisons; certains ont refusé les conditions imposées par la CFP, d'autres ont décidé de ne pas être candidats ou de se porter candidats, et d'autres encore n'ont pas réussi à obtenir l'investiture de leur parti. Un employé a été élu et a perdu sa qualité de fonctionnaire, conformément à la LBFP.

4.54 Pour certains employés, puisque l'élection était en cours, la CFP n'a pas eu suffisamment de temps pour discuter avec les organisations concernées des mesures d'ordre opérationnel qui auraient pu être prises pour veiller à ce que les fonctionnaires puissent continuer d'effectuer leur travail en toute impartialité. Dans ces cas, la permission de la CFP était conditionnelle à ce que le fonctionnaire soit en CSS pendant un an ou jusqu'à ce que la CFP ait la chance d'examiner et d'analyser les tâches que recommencerait à exercer le fonctionnaire s'il n'était pas élu ou s'il retirait sa candidature.

4.55 Dans l'un des cas, le fonctionnaire n'a pas demandé la permission de la CFP avant d'être candidat ou de tenter de devenir candidat à l'élection fédérale. Ainsi, une allégation d'activités politiques irrégulières a donné lieu à une enquête. Le fonctionnaire a par la suite présenté une demande de permission, qui a été accordée, ainsi qu'un CSS durant la période électorale.

4.56 Enfin, un fonctionnaire n'a pas reçu la permission de se porter candidat à l'élection fédérale; la CFP a rendu sa décision après la période d'examen de 2010-2011. La Commission n'était pas convaincue que le fait d'être candidat ne porterait ou ne semblerait porter atteinte à la capacité du fonctionnaire d'effectuer son travail en toute impartialité politique, étant donné ses fonctions à titre d'agent de la paix de première ligne, et la nature partisane d'une élection

- 4.47 Les fonctionnaires exerçant le travail d'agent de la paix ont le pouvoir de faire appliquer les lois par la saisie de biens ou par la détention et l'arrestation de personnes. Étant donné la nature de ce travail, la CFP demeure préoccupée par les risques, réels ou perçus, que le fait d'être candidat ou élu à l'échelle municipale pourrait avoir sur la capacité de ces fonctionnaires de s'acquitter de leurs tâches en toute impartialité politique.
- 4.48 En 2010-2011, 49 des 72 demandes de permission acceptées dans le cadre d'élections municipales ont été traitées à l'aide de l'approche simplifiée décrite dans le Rapport annuel 2009-2010 de la CFP. Cette approche repose sur l'analyse des demandes de candidature à des élections municipales reçues depuis l'entrée en vigueur de la LBFPP en 2005, et des résultats des consultations menées avec les organisations assujetties à la partie 7 de cette loi, particulièrement celles qui comptent des fonctionnaires ayant déjà formulé de telles demandes.
- 4.49 Grâce à une évaluation fondée sur les risques et à des exigences administratives modifiées, l'approche simplifiée a permis d'accélérer la prise de décisions à l'égard des demandes de candidature à des élections municipales, tout en préservant l'impartialité politique de la fonction publique. Cependant, toutes les demandes de candidature continuent de présenter des défis, comme l'obtention de tous les documents en temps opportun et la confirmation des tâches réelles du fonctionnaire lorsqu'une description de travail générique est fournie. En 2011-2012, la CFP continuera d'approfondir le dossier et tâchera de trouver d'autres moyens d'améliorer l'efficacité de l'analyse des demandes de candidature.
- 4.50 **Élections fédérales, provinciales et territoriales** – Dans le cas d'élections fédérales, provinciales et territoriales, un fonctionnaire doit demander et obtenir la permission de la CFP pour se porter candidat avant ou durant la période électorale, ou pour être candidat avant la période électorale. De plus, il doit obtenir un CSS pour être candidat durant la période électorale. La personne perd sa qualité de fonctionnaire le jour où elle est élue au terme d'une élection fédérale, provinciale ou territoriale.
- 4.51 **Élection fédérale du printemps 2011** – La campagne menant à la 41^e élection du Canada a été lancée le 26 mars 2011. Il s'agissait de la deuxième élection fédérale où les demandes de candidature et de CSS durant la période électorale étaient examinées et accordées en vertu du régime actuel encadrant les activités politiques.
- 4.52 Après l'élection fédérale d'octobre 2008, la CFP a commencé, dès mars 2009, à recevoir des demandes de candidature pour l'élection fédérale de 2011 et a continué d'en recevoir même après le délivrance du bref ordonnant la tenue de l'élection. La CFP a rendu 10 décisions sur des demandes de candidature durant la période électorale. Elle n'a reçu les documents requis pour ces cas qu'après le déclenchement des élections et, dans quatre cas, la demande a été reçue après le début de la campagne. Le tableau 14 présente un résumé des décisions rendues pour l'élection fédérale quant aux demandes de permission et de CSS durant la période électorale.

- 4.41 **Élections municipales** – En 2010-2011, les demandes de candidature à des élections municipales constituaient encore la majorité des nouvelles demandes reçues par la CFP (69 sur 94, ou 73 %). La moitié de ces demandes provenaient de fonctionnaires travaillant en Ontario. Aucun fonctionnaire des Territoires du Nord-Ouest ou du Nunavut n'a présenté une telle demande.
- 4.42 En 2010-2011, des élections municipales ont eu lieu à l'Île-du-Prince-Édouard, en Ontario, au Manitoba, en Saskatchewan, en Alberta, dans les Territoires du Nord-Ouest et au Nunavut. Il s'agit des deuxièmes élections menées sous le régime actuel encadrant les activités politiques.
- 4.43 La CFP peut autoriser un fonctionnaire à se présenter comme candidat à des élections municipales à condition qu'il prenne un CSS avant ou pendant la période électorale. Si le fonctionnaire est élu, la CFP peut lui demander de prendre un CSS pour la durée de son mandat, ou de renoncer à sa qualité de fonctionnaire. Toutefois, si la CFP détermine que la situation ne comporte aucun risque, réel ou perçu, pour l'impartialité politique, le fonctionnaire qui se porte candidat à une élection municipale, tente de le devenir, ou est déclaré élu, peut continuer son travail de fonctionnaire.
- 4.44 En 2010-2011, 72 fonctionnaires se sont vu accorder la permission de se porter candidats à des élections municipales. Dans cinq cas, la permission était conditionnelle à la prise de mesures d'ordre opérationnel déterminées de concert avec l'organisation dans laquelle le fonctionnaire était employé et mises en œuvre par celle-ci (p. ex. s'assurer que le fonctionnaire ne traite pas de dossiers concernant des électeurs). En tout, 10 permissions étaient conditionnelles à la prise d'un CSS par le fonctionnaire s'il était élu, et 11 étaient conditionnelles à la prise tant d'un CSS que de mesures d'ordre opérationnel.
- 4.45 Dans 19 des 21 cas où la permission était conditionnelle à la prise d'un CSS, les personnes concernées avaient demandé la permission de faire campagne à temps plein et de se porter candidates à une charge électorale à temps plein à l'échelle municipale. La participation à temps plein ou pour une longue période à ce type d'activités aurait augmenté la visibilité du fonctionnaire à l'extérieur de la fonction publique, quel que soit le groupe ou le niveau de son poste. Par conséquent, la CFP a imposé la prise d'un CSS pour remédier au conflit possible entre le rôle d'un fonctionnaire non partisan et celui d'une personne désireuse d'assumer, ou assumant, une charge à temps plein.
- 4.46 Quant aux deux autres demandes qui concernaient des élections municipales et qui étaient conditionnelles à la prise d'un CSS, le fonctionnaire souhaitait se porter candidat à une charge électorale à temps partiel. Dans ces cas, la nature du travail du fonctionnaire (agent de la paix de première ligne) a amené la CFP à conclure que l'employé devrait prendre un CSS s'il était élu, afin d'éviter de compromettre l'impartialité politique de la fonction publique.

Tableau 13 : Demandes de permission pour se porter candidats : 15 principales organisations entre le 31 décembre 2005 et le 31 mars 2011

Organisations	Demandes
Agence du revenu du Canada ¹	47
Défense nationale	37
Agence des services frontaliers du Canada	36
Parcs Canada ¹	30
Service correctionnel Canada	26
Ressources humaines et Développement des compétences Canada (Service Canada)	24
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada	24
Pêches et Océans Canada	23
Environnement Canada ²	15
Anciens Combattants Canada	14
Agriculture et Agroalimentaire Canada	11
Gendarmerie royale du Canada	11
Ministère de la Justice Canada	11
Ressources naturelles Canada	10
Santé Canada	10
Sous-total	329
Plus des trois quart (83 %) des demandes proviennent de fonctionnaires provenant des 15 organisations susmentionnées	
Total	396

¹ Source : Système de suivi interne de la Commission de la fonction publique
² Employeur distinct.

² Une des demandes était une approbation pour réintégrer les fonctions du poste d'attache suite à un congé sans solde conformément à des mesures correctives (exercice financier 2008-2009).

4.40 L'examen de la CFP a révélé qu'au cours des cinq années étudiées, la majorité des demandes de candidature provenait d'organisations très décentralisées. Or, dans ce contexte, il est plus difficile de communiquer aux fonctionnaires leurs droits et obligations légales en matière d'activités politiques, et de leur fournir des avis et conseils à ce sujet. Afin de remédier à la situation, la CFP a fourni des outils d'orientation en ligne et établi des liens solides avec le représentant désigné en matière d'activités politiques de chaque organisation assujettie à la partie 7 de la LEFP. La CFP rencontre ces représentants une fois par année afin de discuter des nouveaux enjeux et de mettre en commun les pratiques exemplaires. Deux fois l'an, elle tient aussi une rencontre avec les nouveaux représentants désignés en matière d'activités politiques au sujet de questions d'ordre administratif. La CFP fournit également aux agents négociateurs des mises à jour sur les activités politiques par l'entremise du Conseil consultatif de la Commission de la fonction publique.

Tableau 12 : État des demandes (du 1^{er} avril 2010 au 31 mars 2011)

Nouvelles demandes de candidatures reçues en 2010-2011						
Type	Report de 2009-2010	Permission accordée en 2010-2011	Permission accordée précédemment	Permission appliquée toujours	Permission refusée	Demandes retirées avant l'examen de la CFP
Fédérale ¹	0	13	0	0	0	1
Provinciale ¹	1	5	0	0	0	0
Territoriale	0	0	0	0	0	0
Municipale	7 (2 congés sans solde) 45 (simplifications)	65 (19 congés sans solde) (45 simplifications)	1	0	0	2
Total	8	83	1	0	0	3
						7
						94

¹ Certaines étaient des demandes de congé sans solde avant la période électorale pour le même fonctionnaire.

Source : Système de suivi interne de la Commission de la fonction publique

4.39 Comme elle s'y était engagée dans son rapport annuel de l'an dernier, la CFP a analysé, en 2010-2011, les activités politiques menées par les fonctionnaires depuis la mise en œuvre de la LEFP. Comme l'illustre le tableau 13, du 31 décembre 2005 au 31 mars 2011, des fonctionnaires de 41 organisations ont présenté des demandes de candidature à la CFP; 83 % de ces demandes provenaient de fonctionnaires travaillant dans 15 des 89 organisations visées par la partie 7 de la LEFP.

aux programmes d'embauche d'étudiants et de son règlement d'application. La partie 7 de la LEFP s'applique aux étudiants embauchés par les six organisations susmentionnées, dont les activités de dotation ne sont pas assujetties à la LEFP, seulement si l'organisation les considère comme des fonctionnaires. En 2010-2011, un étudiant a reçu la permission de se porter candidat à une élection municipale.

- 4.36 La CFP doit obtenir suffisamment de renseignements et disposer du temps nécessaire pour examiner chaque demande de candidature, afin d'assurer l'équilibre entre le droit des fonctionnaires de se livrer à des activités politiques et l'obligation de maintenir l'impartialité politique de la fonction publique. Aux termes du *Règlement concernant les activités politiques*, ces demandes doivent être présentées à la CFP au plus tard 30 jours avant la date à laquelle le fonctionnaire souhaite obtenir la décision de la CFP. Il est tout particulièrement difficile de respecter cette exigence lorsqu'une élection ou une élection partielle est annoncée plus tôt que prévu.

- 4.37 Si certaines préoccupations subsistent au sujet de l'impartialité politique de la fonction publique, la CFP peut assujettir l'octroi de la permission à la prise par le fonctionnaire d'un congé sans solde (CSS) durant un certain temps, avant la période électorale. Le CSS doit être accordé pour pouvoir être candidat durant une période électorale. Si la CFP a des préoccupations au sujet du type de fonctions exercées ou des dossiers traités par le fonctionnaire, elle peut exiger la prise de mesures d'ordre opérationnel ou imposer d'autres conditions visant à atténuer le risque réel ou perçu pour l'impartialité politique.

- 4.38 En 2010-2011, la CFP a reçu 94 nouvelles demandes de candidature. Le tableau 12 présente un aperçu de la nature de ces demandes.

Activités politiques des fonctionnaires

- 4.29 Par ailleurs, plus de la moitié (20) des personnes nommées antérieurement par le gouverneur en conseil qui sont entrées à la fonction publique durant ces six exercices n'étaient pas fonctionnaires juste avant leur nomination par le gouverneur en conseil. De ces 20 nominations, 14 ont été effectuées à l'issue de processus non annoncés ou de processus dont on ignore s'ils étaient annoncés ou non annoncés.
- 4.30 Les dispositions régissant les activités politiques des fonctionnaires, énoncées dans la partie 7 de la LEPF, reconnaissent la nécessité d'établir un équilibre entre les droits des fonctionnaires et le principe de l'impartialité politique de la fonction publique. La CFP a la responsabilité d'administrer la partie 7 de la LEPF. Par conséquent, elle formule des conseils à l'intention des fonctionnaires et des organisations au sujet des activités politiques. Elle examine également les demandes de permission présentées par des fonctionnaires qui sont candidats à une élection fédérale, provinciale ou municipale ou qui tentent de le devenir. Les pouvoirs de la CFP en matière d'activités politiques ne peuvent être délégués aux administrateurs généraux.
- 4.31 Quelque 216 709 fonctionnaires, répartis dans les 83 organisations fédérales où la CFP a le pouvoir exclusif de procéder à des nominations, sont assujettis à la partie 7 de la LEPF. Cette partie s'applique également à quelque 47 272 autres fonctionnaires, y compris les administrateurs généraux et les titulaires d'un poste équivalent dans les six organisations suivantes, auxquelles les dispositions de la LEPF relatives aux activités politiques s'appliquent de par leur loi habilitante : l'Agence du revenu du Canada, Parcs Canada, les Instituts de recherche en santé du Canada, le Centre d'analyse des opérations et déclarations financières du Canada, l'Office national du film et le Tribunal de la dotation de la fonction publique.
- 4.32 Tous les administrateurs généraux jouent un rôle de leadership unique lorsque lorsqu'il s'agit d'assurer l'impartialité politique de la fonction publique, compte tenu de la nature de leurs fonctions et responsabilités. Ainsi, la LEPF limite les activités politiques des administrateurs généraux à l'exercice de leur droit de vote à une élection fédérale, provinciale, territoriale ou municipale.
- 4.33 Tous les étudiants nommés en vertu du Programme fédéral d'expérience de travail étudiant, du Programme des adjoints de recherche, du Programme postsecondaire d'enseignement coopératif et d'internat ou de tout autre programme d'embauche d'étudiants établi par le Conseil du Trésor sont assujettis à la partie 7 de la LEPF depuis le 7 juillet 2010. Ce changement découle de la mise à jour du Décret d'exemption concernant les participants

4.22 Comme elle le fait pour les anciens membres du personnel des cabinets de ministres (voir le paragraphe 4.12), la CFP conserve le pouvoir de confirmer si un ancien employé du Secrétariat du gouverneur général répond aux critères de la disposition sur la mobilité. À cet égard, la CFP a mis en place un processus de confirmation, et elle accordera aux personnes admissibles un accès électronique aux processus internes annoncés.

4.23 La CFP continue de gérer le droit de priorité de deux personnes qui occupaient des postes exclus au Secrétariat du gouverneur général au moment où le droit de priorité de nomination prévu à l'article 6 du REFP a été abrogé.

Nomination de personnes nommées antérieurement par le gouverneur en conseil

4.24 La CFP demeure préoccupée par les risques pour l'impartialité politique que pose la nomination à la fonction publique de personnes nommées antérieurement par le gouverneur en conseil. Dans son rapport annuel de l'année dernière, la CFP a commencé à faire état de ces nominations et s'est engagée à en assurer une surveillance plus étroite.

4.25 Les nominations par le gouverneur en conseil sont des nominations effectuées par le gouverneur général sur l'avis des ministres. La nomination à la fonction publique de personnes nommées antérieurement par le gouverneur en conseil, à l'instar de toute autre nomination, doit être conforme à la LEPF ainsi qu'aux valeurs fondamentales et aux valeurs directrices. Ces nominations ne doivent pas être le résultat d'un traitement préférentiel ou d'une influence politique.

4.26 Lorsqu'elles intègrent la fonction publique, les personnes nommées antérieurement par le gouverneur en conseil doivent exercer leurs fonctions et être reconnues pour s'en acquitter en toute impartialité politique, d'autant plus qu'elles sont souvent nommées à des postes de direction. En outre, comme la CFP l'a indiqué dans son rapport spécial au Parlement de mars 2011, dans la mesure où les nominations effectuées par le gouverneur en conseil ne font pas l'objet d'une surveillance indépendante visant à s'assurer qu'elles sont fondées sur le mérite, la nomination à la fonction publique de personnes nommées antérieurement par le gouverneur en conseil pose des risques élevés pour les valeurs fondamentales de la LEPF que sont le mérite et l'impartialité politique.

4.27 En date du 31 mars 2011, 411 personnes occupant des postes dans l'administration publique centrale ou au sein d'organismes distincts avaient été nommées par le gouverneur en conseil. En 2010-2011, cinq personnes nommées antérieurement par le gouverneur en conseil ont été nommées à des postes dans la fonction publique, soit une personne de plus que l'année précédente.

4.28 En 2010-2011, la CFP a examiné les nominations à la fonction publique de personnes nommées antérieurement par le gouverneur en conseil qui ont été effectuées au cours des six exercices ayant suivi l'entrée en vigueur complète de la LEPF. De 2005-2006 à 2010-2011, le nombre de personnes nommées antérieurement par le gouverneur en conseil qui occupaient désormais un poste à la fonction publique est demeuré relativement stable. Durant cette même période,

¹² Voir Canada, Commission de la fonction publique du Canada, *Le mérite et l'impartialité politique en vertu de la Loi sur l'emploi dans la fonction publique de 2003*, Ottawa, 2011.

- 4.16 Des six anciens membres du personnel des cabinets de ministres nommés à la fonction publique en 2010-2011, quatre ont été nommés au sein même de l'organisation où ils travaillaient auparavant comme membres du personnel ministériel. La plupart de ces nominations (3 sur 4) ont été effectuées à l'issue d'un processus non annoncé ou d'un processus dont on ignore s'il était annoncé ou non annoncé.
- 4.17 En 2010-2011, la CFP a examiné les nominations d'anciens membres du personnel des cabinets de ministres qui intégraient ou réintégraient la fonction publique, depuis l'entrée en vigueur complète de la LEFP en 2005-2006. Durant cette période, 189 anciens membres du personnel des cabinets de ministres ont été nommés à la fonction publique ou ont réintégré celle-ci.
- 4.18 Des 189 anciens membres du personnel des cabinets de ministres nommés au cours de ces six années, 100 étaient des fonctionnaires réintégrant la fonction publique. Les 89 autres étaient nommés à la fonction publique pour la première fois. Plus du quart de ces nouvelles nominations (25 sur 89) ont été effectuées au sein même de l'organisation où la personne travaillait auparavant comme membre du personnel ministériel. Par ailleurs, plus des deux tiers d'entre elles (62 sur 89) découlaient de processus non annoncés ou de processus dont on ignore s'ils étaient annoncés ou non annoncés, ce qui peut poser des risques plus importants pour l'impartialité politique de la fonction publique.
- 4.19 Tous les fonctionnaires, y compris les anciens membres du personnel des cabinets de ministres, doivent exercer leurs fonctions et être perçus de s'en acquitter en toute impartialité politique. Pour faciliter le respect de cette exigence et répondre à un besoin plus général qu'elle avait constaté dans son rapport spécial au Parlement de mars 2011¹², la CFP élaborera en 2011-2012, en collaboration avec d'autres intervenants, des conseils améliorés sur les rôles et responsabilités des fonctionnaires et les comportements appropriés qu'ils devraient adopter à l'égard de l'impartialité politique de la fonction publique (voir le paragraphe 4.85).
- Nouvelle disposition sur la mobilité pour le Secrétariat du gouverneur général*
- 4.20 Le 23 septembre 2010, conformément aux changements apportés à la *Loi fédérale sur la responsabilité*, le droit de priorité des personnes travaillant au Secrétariat du gouverneur général, alors prévu à l'article 6 du *Règlement sur l'emploi dans la fonction publique* (RFPF), a été abrogé et remplacé par une disposition sur la mobilité. Cette disposition figure à l'article 4.1 du *Règlement sur l'emploi au Secrétariat du gouverneur général*.
- 4.21 La disposition autorise les personnes admissibles du Secrétariat du gouverneur général, embauchées après le 23 septembre 2010 et ayant occupé pendant au moins trois années consécutives certains postes exclus, à participer à des processus de nomination internes annoncés qui sont ouverts aux fonctionnaires, durant une période d'un an après leur cessation d'emploi au Secrétariat du gouverneur général.

Nominations d'anciens membres du personnel des cabinets de ministres

- 4.9 En 2010-2011, la CFP a continué d'examiner les nominations d'anciens membres du personnel des cabinets de ministres qui intégraient la fonction publique, afin de s'assurer que ces dernières ne présentent aucun risque, réel ou perçu, pour l'impartialité politique de la fonction publique.

- 4.10 Les ministres nomment eux-mêmes le personnel de leur cabinet, conformément à l'article 128 de la LEFP. Bien qu'une expérience de travail au sein d'un cabinet de ministre constitue un atout important pour certains postes de la fonction publique, les nominations d'anciens membres du personnel des cabinets de ministres à des postes de la fonction publique, comme toutes les nominations à celle-ci, doivent respecter les valeurs fondamentales et les valeurs directrices. Ces nominations ne doivent pas découler d'un accès indu à des postes de la fonction publique ou d'une influence politique.

- 4.11 Selon la base de données centrale de la CFP, le nombre total de membres du personnel des cabinets de ministres était de 503 au 31 mars 2011, une baisse par rapport aux 521 recensés le 31 mars 2010. Il s'agissait d'ailleurs de la première baisse observée après quatre ans d'augmentation constante. Sur les 10 dernières années, la moyenne s'établit à 437.

- 4.12 L'article 35.2 de la LEFP autorise tout membre du personnel du cabinet d'un ministre, du leader de l'Opposition au Sénat ou du chef de l'Opposition à la Chambre des communes à participer, pendant une période d'un an à partir de la date de sa cessation d'emploi, à des processus de nomination internes annoncés ouverts à tous les fonctionnaires fédéraux (après avoir travaillé pendant au moins trois ans dans un tel cabinet). Il incombe à la CFP de confirmer si un ancien membre du cabinet d'un ministre remplit les critères de cette disposition sur la mobilité et de fournir aux personnes admissibles l'accès aux processus de nomination internes annoncés.

- 4.13 En 2010-2011, sept personnes ayant été employées dans le cabinet d'un ministre ont demandé à la CFP de confirmer leur admissibilité à la disposition sur la mobilité. De ce nombre, cinq ont été reconnues admissibles aux processus internes annoncés, une personne a vu sa demande refusée et une a choisi de ne pas poursuivre le processus de confirmation.

- 4.14 Lorsqu'une personne est admissible à la disposition sur la mobilité ou lorsqu'elle est nommée à un poste de la fonction publique alors qu'elle faisait partie de la sphère politique, il est important qu'elle soit consciente des valeurs fondamentales que sont le mérite et l'impartialité politique. En 2011-2012, la CFP commencera donc à fournir des renseignements sur les valeurs fondamentales aux anciens membres du personnel des cabinets de ministres admissibles à la disposition sur la mobilité. Une sensibilisation aux valeurs fondamentales favorisera la compréhension des éléments essentiels à une fonction publique professionnelle et facilitera toute transition éventuelle vers la fonction publique fédérale.

- 4.15 En 2010-2011, neuf anciens membres du personnel des cabinets de ministres ont intégré la fonction publique, ce qui est inférieur aux 17 cas observés en 2009-2010. De ces neuf personnes, trois étaient des fonctionnaires qui réintégraient la fonction publique. Les six autres ont été nommées à la fonction publique après leur emploi dans le cabinet d'un ministre.

Impartialité politique dans la dotation et la nomination de cadres supérieurs

Influence politique en matière de dotation

de cadres supérieurs, les activités politiques des fonctionnaires, et la relation entre la fonction publique et la sphère politique. Dans chacun de ces trois secteurs, l'impartialité réelle et perçue de la fonction publique influe sur le degré de confiance des Canadiens envers la fonction publique et son rôle de servir l'intérêt public. Les progrès réalisés quant au mérite, l'autre valeur fondamentale de la LFP, sont traités au chapitre 3.

4.4 En 2010-2011, la CFP a continué de s'assurer que, comme le prévoit le paragraphe 30(1) de la LFP, les nominations externes et internes à la fonction publique étaient fondées sur le mérite et indépendantes de toute influence politique.

4.5 Avant 2010-2011, une seule allégation d'influence politique en dotation, étayée par des preuves, avait été signalée à la CFP depuis l'entrée en vigueur complète de la LFP, à la fin de 2005. Le dossier a été examiné en 2006-2007, et il a été déterminé que les allégations n'étaient pas fondées.

4.6 En 2010-2011, la CFP a reçu plusieurs allégations d'influence politique en dotation au sein de l'Agence de promotion économique du Canada atlantique. Une autre allégation connexe a été déposée au début de 2011-2012. Ces allégations ont été soumises à la présidente de la CFP en février 2011, par le député alors élu de la circonscription Moncton-Riverview-Dieppe, au nom du caucus de l'Atlantique du parti qui formait alors l'Opposition officielle.

4.7 Par la suite, la CFP a ouvert cinq enquêtes, en vertu de l'article 68 de la LFP, sur l'influence politique dans les nominations, ainsi que sur l'intégrité du processus de nomination externe, en vertu de l'article 66 de cette même loi. Ces enquêtes permettent à la CFP de déterminer à partir de la preuve disponible, si les nominations étaient indépendantes d'influence politique et fondées sur le mérite, ou s'il y a eu des erreurs, des omissions ou une conduite irrégulière. Ces enquêtes devraient se terminer en 2011-2012, et la CFP fera rapport des résultats.

4.8 Lorsqu'il y a allégation d'influence politique en matière de dotation, le pouvoir d'enquête de la CFP est l'un des outils importants à sa disposition pour protéger le caractère non partisan de la fonction publique en tant qu'institution. La communication des résultats d'enquêtes aide la CFP et d'autres intervenants, y compris les administrateurs généraux, à jouer leur rôle respectif dans le maintien de l'impartialité politique, réelle ou perçue, de la fonction publique. Lorsqu'elle juge qu'une nomination est entachée d'influence politique, la Commission peut prendre toute mesure corrective qu'elle estime appropriée, y compris la révocation de la nomination.

Points saillants :

- L'évaluation de l'impartialité politique de la fonction publique réalisée par la Commission de la fonction publique (CFP) en 2010-2011 a révélé qu'il faut poursuivre les travaux afin de s'assurer que la fonction publique est impartiale et perçue comme telle dans les secteurs suivants : la dotation et la nomination de cadres supérieurs, les activités politiques des fonctionnaires, et la relation entre la fonction publique et la sphère politique.
- En 2010-2011, la CFP a ouvert plusieurs enquêtes sur des cas possibles d'influence politique dans des nominations. L'influence politique en dotation, tant réelle que perçue, représente un risque pour l'impartialité politique de la fonction publique. Les fonctionnaires sont davantage sensibilisés à leurs droits et à leurs responsabilités en matière d'activités politiques; toutefois, un nombre important d'entre eux demeurent peu informés à ce sujet.
- En 2010-2011, la CFP a continué de fournir des avis afin d'aider les fonctionnaires à prendre des décisions sur leur participation à certaines activités politiques. Cependant, il revient à chaque fonctionnaire de faire preuve de jugement à cet égard. La CFP entend examiner les questions figurant dans son outil d'autoévaluation des activités politiques afin de répondre à certaines préoccupations soulevées au cours des dernières élections fédérales, préoccupations selon lesquelles son outil dissuaderait indûment les fonctionnaires de participer à des activités politiques.

4.1 L'impartialité politique, tout comme le mérite, est l'une des pierres angulaires d'une fonction publique indépendante et professionnelle et d'un gouvernement démocratique responsable. Une fonction publique non partisane offre aux ministres des conseils stratégiques objectifs et fournit à la population canadienne des programmes et services de façon politiquement impartiale. Elle assure la stabilité durant les changements de gouvernement.

4.2 L'impartialité politique est une valeur fondamentale de la Loi sur l'emploi dans la fonction publique (LEFP). Le préambule de celle-ci reconnaît l'importance de veiller à ce que le caractère non partisan de la fonction publique soit protégé de façon indépendante. Aux termes du paragraphe 30(1) de la LEFP, toutes les nominations externes et internes à la fonction publique doivent être indépendantes de toute influence politique. La partie 7 reconnaît aux fonctionnaires le droit de se livrer à des activités politiques tout en respectant le principe d'impartialité politique au sein de la fonction publique. Elle précise en outre les rôles et responsabilités des fonctionnaires et de la CFP concernant la participation à des activités politiques.

4.3 Le présent chapitre rend compte de la situation de l'impartialité politique dans la fonction publique en 2010-2011. Il fournit un aperçu des changements survenus au cours de l'année dans les secteurs suivants : l'impartialité politique dans la dotation et la nomination

Chapitre 4

Une fonction publique non partisane



- 3.75 Conformément à un engagement pris dans son rapport annuel 2009-2010, la CFP a modifié ses Lignes directrices en matière d'évaluation afin de clarifier les responsabilités à l'égard des mesures d'adaptation. Ces lignes directrices modifiées seront mises en œuvre en 2011-2012.
- 3.76 En 2010-2011, la CFP a analysé l'influence des exigences linguistiques sur l'avancement professionnel des membres des minorités visibles dans les organisations assujetties à la LFFP pour ce qui est de la dotation. L'analyse a permis de constater que ces exigences ne semblent pas avoir de répercussions négatives sur l'avancement professionnel des membres des minorités visibles. La CFP a publié un bulletin statistique à ce sujet.

3.72 Par suite de son examen de 2010-2011, la CFP a conclu que :

- le FAaA a atteint ses objectifs : les organisations et les fonctionnaires sont davantage sensibilisés au problème que représentent les fausses déclarations, comme en témoignent le nombre d'occasions où des organisations ont demandé aux personnes de prouver leur affiliation et le nombre de plaintes reçues par les organisations et la CFP;
- globalement, le FAaA n'est un fardeau ni pour les organisations ni pour les candidats, et les difficultés que pose son application sont minimales. Il faut toutefois noter que le FAaA n'a été utilisé que dans le cadre des processus visant les groupes désignés au titre de l'EF, ce qui a représenté environ 1 % des nominations totales à la fonction publique de 2007-2008 à 2009-2010;
- les données recueillies à ce jour semblent indiquer que l'approche peut être efficace pour prévenir les fausses déclarations. Les candidats et les organisations ont déposé peu de plaintes. La plupart des candidats n'ont pas trouvé que le FAaA portait atteinte à leur vie privée ou qu'il était difficile à remplir.

3.73

Favoriser l'adoption de stratégies efficaces pour améliorer le recrutement des membres des groupes désignés

En 2010-2011, la CFP a analysé en détail les taux de candidatures et de recrutement des membres des groupes désignés au titre de l'EF, par organisation et groupe professionnel. Le but de cette analyse était de repérer les obstacles et d'élaborer des stratégies appropriées pour améliorer la représentation des groupes désignés à tous les niveaux de la fonction publique. La CFP entend communiquer ses résultats aux ministères et organismes en 2011-2012 et compte les inviter à travailler de concert à l'établissement d'une fonction publique représentative.

3.74

La CFP a publié une analyse documentaire des stratégies de recrutement pour les personnes handicapées dans les secteurs public et privé, au Canada et à l'étranger. Voici quelques conclusions importantes tirées de cette analyse :

- bien que plusieurs pays aient établi un cadre législatif en la matière, les mesures concrètes de recrutement et d'intégration des personnes handicapées varient grandement et dépendent des priorités du gouvernement à cet égard;
- l'engagement de la haute direction et des gestionnaires d'embauche, la formation et la sensibilisation, de même que la disponibilité de ressources humaines et financières sont des éléments essentiels au recrutement et à l'intégration des personnes handicapées;
- les pratiques et les outils de recrutement les plus efficaces comprennent les programmes de stage, les salons de l'emploi ciblant particulièrement les personnes handicapées, les outils Web, dont les sites d'annonce d'emplois, ainsi que les bases de données sur les chercheurs d'emploi.

La CFP invitera les principaux intervenants à donner suite aux résultats de ses travaux et à prendre part aux prochaines étapes dans l'année qui vient.

- 3.68 En 2010-2011, la CFP s'est concentrée sur quatre aspects clés afin d'améliorer davantage la représentation des groupes désignés au titre de l'équité en matière d'emploi (EF) au sein de la fonction publique, soit :
- améliorer les données sur l'EF;
 - évaluer la mise en œuvre de l'approche pour l'affirmation de l'autochtonie;
 - faciliter la compréhension de l'EF;
 - favoriser l'adoption de stratégies efficaces pour améliorer le recrutement des membres des groupes désignés et, plus particulièrement, des personnes handicapées.
- 3.69 **Améliorer les données sur l'équité en matière d'emploi** – Dans son rapport annuel 2009-2010, la CFP faisait état des défis constants que représentait la collecte de données statistiques exactes et fiables sur les groupes désignés, conformément à la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* et à la *Loi sur la protection des renseignements personnels*, en raison de la diversité des systèmes, des méthodes et des pratiques utilisées par les différentes organisations dans la fonction publique. La CFP est particulièrement préoccupée par les données relatives à l'auto-identification au regard de l'EF.
- 3.70 En mai 2010, la CFP et le Bureau du dirigeant principal des ressources humaines ont rédigé conjointement une lettre destinée aux chefs des ressources humaines intitulée *Utilisation, aux fins de l'auto-identification, des renseignements fournis dans les auto-déclarations*. Cette lettre précisait que les organisations pouvaient se servir, aux fins de l'auto-identification de leurs employés, des renseignements fournis par les postulants dans leur auto-déclaration, à condition toutefois d'avoir obtenu leur consentement préalable. La CFP a fourni d'autres avis dans ses *Notes explicatives sur l'auto-déclaration en matière d'équité en emploi dans le processus de dotation*, afin de répondre aux questions des ministères et organismes. L'intégration des renseignements provenant de l'auto-déclaration et de l'auto-identification permettra d'établir plus précisément la situation de l'EF dans la fonction publique, et réduira pour les organisations et les postulants le fardeau des multiples documents à remplir.
- 3.71 **Évaluer la mise en œuvre de l'approche pour l'affirmation de l'autochtonie** – Dans son rapport annuel 2009-2010, la CFP s'était engagée à revoir l'approche qu'elle avait mise en place en janvier 2010 afin de répondre à des préoccupations concernant de fausses déclarations faites par des non-Autochtones qui postulaient des emplois annoncés pour les Autochtones. Selon cette approche, les organisations doivent utiliser le Formulaire d'affirmation d'affiliation autochtone (FAAA) pour les processus de nomination annoncés et non annoncés, internes et externes, qui ciblent des Autochtones. Les organisations sont également encouragées à établir des exigences et des compétences pour le poste à titre de qualifications essentielles ou de qualifications constituant un atout, comme la connaissance d'une langue, de la culture, des valeurs ou des coutumes autochtones. La CFP fournit de l'information, des outils et une orientation aux organisations et aux candidats pour s'assurer que l'approche est bien comprise et qu'elle est mise en œuvre uniformément.

Tableau 11 : Pourcentage de postulants à des processus annoncés et indéterminée et à des postes pour une durée déterminée de trois mois ou plus, selon le groupe désigné d'équité en emploi et l'exercice financier, comparativement à leur disponibilité au sein de la population active en 2006

Groupe désigné	2008-2009	2009-2010	2010-2011	DPA en 2006 ¹
% de postulants ²				
Autochtones	3,6	3,8	4,8	3,0
Personnes handicapées	3,0	3,0	2,7	4,0
Membres des minorités visibles	24,7	25,9	22,8	12,4
Femmes	57,8	45,3 ³	N/D ⁴	52,3
% de nominations externes				
Autochtones ⁵	4,2	4,6	4,7	3,0
Personnes handicapées ⁵	3,3	3,1	2,6	4,0
Membres des minorités visibles ⁵	18,8	21,2	18,6	12,4
Femmes ⁶	57,1	55,5	55,2	52,3

Source : Dossiers de la Commission de la fonction publique (CFP) sur les activités d'embauche et de dotation et le Système de ressourcement de la fonction publique (SRFP)

¹ Le taux de disponibilité au sein de la population active (DPA) en 2006 pour l'ensemble de la fonction publique a été fourni par le Bureau du dirigeant principal des ressources humaines.

² Dans le cas des postulants à des processus annoncés, les pourcentages indiqués pour les quatre groupes désignés au titre de l'équité en matière d'emploi sont fondés sur les données provenant des postulants qui ont rempli le formulaire d'autodéclaration dans le SRFP.

³ En raison d'un changement de méthode de calcul, ce pourcentage n'est pas comparable à celui des années antérieures.

⁴ En raison d'un changement dans la saisie des données, les données sur le sexe des postulants ne sont plus disponibles.

⁵ Pour les nominations externes à la fonction publique, les pourcentages pour ces trois groupes désignés au titre de l'équité en matière d'emploi sont fondés sur les données des postulants qui ont présenté leur candidature et qui ont rempli le formulaire d'autodéclaration dans le SRFP au cours des deux derniers exercices et lorsqu'une correspondance a pu être établie avec les dossiers des activités d'embauche et de dotation de la CFP pour l'exercice financier en cours.

⁶ Les chiffres pour les femmes nommées à la fonction publique sont extraits des dossiers de la CFP sur les activités d'embauche et de dotation, auxquels sont fondés le système de paie de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada.

Représentativité

- 3.61 Compte tenu de la situation, la CFP a commencé, en 2010-2011, à élaborer un décret d'exemption visant à réduire les multiples de notifications et occasions d'utiliser les mécanismes de recours. Le décret exempterait des personnes dont la candidature a été éliminée, parce qu'elles ne possédaient pas l'une des qualifications essentielles, de recevoir des notifications subséquentes et d'avoir plus d'une occasion de déposer une plainte au Tribunal de la dotation de la fonction publique. Les consultations à cet égard sont en cours, et les travaux se poursuivront en 2011-2012.
- 3.62 À titre d'institution nationale, et comme l'établit le préambule de la LEBF, la fonction publique doit être représentative de la diversité canadienne et capable de servir les Canadiens dans la langue officielle de leur choix. En vertu de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*, la CFP doit identifier et supprimer les obstacles dans le système de nomination pour les quatre groupes désignés (les femmes, les Autochtones, les personnes handicapées et les membres des minorités visibles), instaurer des lignes directrices et des usages positifs et prendre des mesures d'adaptation raisonnables pour créer une fonction publique représentative.
- 3.63 **Évaluation des tendances et du rendement sur le plan de l'équité en matière d'emploi –** En 2010-2011, plus de 288 000 personnes ont répondu au moyen du SRFP à 3 128 annonces publiées sur le site Web *emplois.gc.ca* visant des postes dont la zone de sélection incluait les personnes résidant partout au Canada. Comme l'illustre le tableau 11, dans trois des quatre groupes désignés (sauf celui des personnes handicapées), les taux de nomination à la fonction publique continuent de dépasser la disponibilité de leurs membres au sein de la population active.
- 3.64 La proportion de postulants autochtones a beaucoup augmenté, atteignant 4,8 % en 2010-2011 comparativement à 3,8 % en 2009-2010. En outre, la proportion de nominations externes à la fonction publique visant des Autochtones a légèrement progressé, passant de 4,6 % en 2009-2010 à 4,7 % en 2010-2011. Durant l'exercice 2010-2011, les femmes autochtones représentaient 67,8 % de tous les Autochtones nommés de l'extérieur de la fonction publique, soit plus du double de la proportion d'hommes autochtones (32,2 %).
- 3.65 Contrairement à l'exercice précédent, tant le nombre que la proportion de nominations externes visant des membres des minorités visibles ont diminué en 2010-2011. Alors que le pourcentage de postulants faisant partie des minorités visibles était de 25,9 % en 2009-2010, il est tombé à 22,8 % en 2010-2011. Il en va de même pour la proportion de nominations externes visant ce groupe, qui a glissé de 21,2 % en 2009-2010 à 18,6 %. En 2010-2011, 54,7 % des nominations de membres des minorités visibles visaient des femmes, tandis que 45,3 % visaient des hommes.
- 3.66 Chez les personnes handicapées, le pourcentage de postulants a légèrement diminué (3,0 % en 2009-2010 et 2,7 % en 2010-2011). La proportion de nominations externes visant des personnes handicapées a également baissé depuis le dernier exercice, passant de 3,1 % à 2,6 %. En 2010-2011, le taux de nomination des hommes handicapés (51,5 %) était trois points de pourcentage plus élevé que celui des femmes handicapées (48,5 %). La CFP craint que la tendance descendante que continue de suivre le taux des nominations externes visant les personnes handicapées nuise à leur représentation à long terme au sein de la fonction publique.

Tableau 10 : Résultats sur la discussion informelle : candidats éliminés pour considération dans les processus de dotation annoncés

	2008	2009	2010
Pourcentage des candidats ayant participé à une discussion informelle	51	47	45
Pourcentage des candidats satisfaits du renouvellement de la discussion informelle	61	65	62
Pourcentage des candidats satisfaits de la rapidité à obtenir une discussion informelle	83	85	85
Pourcentage des candidats ayant participé à une discussion informelle et ayant été réintégrés dans le processus de dotation	14	13	12

Source : Sondage sur la dotation – Candidats : 2008, 2009 et 2010 (données pondérées)

¹ Inclut les candidats qui étaient satisfaits « dans une certaine mesure » et « en grande partie ».

3,58

En 2010-2011, pour respecter un engagement pris dans son rapport annuel 2009-2010, la CFP a mis à jour ses documents d'orientation sur les discussions informelles. Ce matériel révisé répond directement aux commentaires des intervenants durant le récent examen réalisé par la CFP de sa série de lignes directrices. Les documents d'orientation clarifient les attentes de la CFP à l'égard des discussions informelles et fournissent aux gestionnaires et aux employés de l'information sur les objectifs de ces discussions. Ces documents entreront en vigueur en 2011-2012.

3,59

En 2010-2011, la CFP a également donné suite à un engagement pris dans le rapport annuel de l'année précédente relativement à ses Lignes directrices en matière de notification. La LEFP et les lignes directrices de la CFP exigent que, dans le cadre de processus internes, le nom des personnes dont la candidature est retenue en vue d'une nomination, puis le nom de celles qui font l'objet d'une proposition de nomination ou qui sont nommées, soient communiqués par écrit aux personnes qui ont le droit d'être notifiées. Ces deux notifications obligatoires visent à favoriser la transparence, en fournissant aux personnes qui sont dans la zone de sélection de l'information sur la décision de nomination et leur droit de recours. Les notifications contribuent également à l'efficacité du processus, étant donné qu'elles facilitent la résolution des problèmes au niveau du gestionnaire subdélégué; la situation peut ainsi être corrigée rapidement et, le cas échéant, le candidat peut réintégrer le processus.

3,60

En revanche, l'obligation de publier une deuxième notification peut avoir des conséquences inattendues, particulièrement lorsque les nominations découlent de processus de dotation collective. Durant ces processus, les candidats dont la candidature est déjà éliminée continuent d'être notifiés et ont ainsi la possibilité de demander une discussion informelle et de faire appel aux mécanismes de recours chaque fois qu'une personne faisant partie du bassin de candidats qualifiés est nommée. Par conséquent, le fardeau administratif des gestionnaires et des organisations augmente considérablement.

- 3.53 **Transparence dans les annonces** – Aux yeux de nombreuses personnes qui postulent des emplois à la fonction publique, la transparence commence par l'affichage de la possibilité d'emploi. Pour être entièrement transparentes, les annonces doivent fournir aux personnes qui sont dans la zone de sélection suffisamment de renseignements sur le poste à doter, le processus de nomination et les méthodes d'évaluation qui seront utilisées, afin de leur permettre de décider en toute connaissance de cause de postuler ou non. La CFP offre des conseils et des outils aux gestionnaires afin de les aider à établir leur stratégie d'affichage pour attirer un nombre suffisant de candidats qualifiés, particulièrement dans les secteurs où le recrutement est difficile, comme les groupes spécialisés ou ceux touchés par une pénurie, et à gérer efficacement un grand nombre de candidatures.
- 3.54 Dans le cadre de la mise à jour continue des lignes directrices et de ses activités de diligence raisonnable, la CFP prévoit examiner, en 2011-2012, le contenu des annonces afin de déterminer dans quelle mesure elles contribuent au respect de la valeur de transparence et des Lignes directrices en matière d'annonces.
- 3.55 **Discussions informelles** – Selon les Lignes directrices en matière de discussions informelles de la CFP, les personnes dont la candidature n'est pas retenue dans le cadre d'un processus de nomination interne ont l'occasion de discuter de la décision dans les meilleurs délais suivant la prise de cette décision. Cela favorise la transparence et la communication tout au long du processus de nomination, contribuant ainsi à un milieu de travail sain. Les discussions informelles permettent également aux gestionnaires de corriger efficacement et rapidement les erreurs ou les méprises commises dans le processus de nomination, de sorte que les nominations puissent être effectuées sans retard indu. *Le Sondage sur la dotation* de la CFP permet de recueillir de l'information auprès des gestionnaires et des employés sur l'utilisation des discussions informelles et leur efficacité. Selon les résultats du sondage de 2010, environ 50 % des gestionnaires d'embauche ont reçu une demande de discussion informelle de la part d'un employé. Ce nombre constitue un recul comparativement à 2009, alors que 53 % des gestionnaires avaient reçu une telle demande.
- 3.56 *Le Sondage sur la dotation* – *Candidats* permet de recueillir de l'information sur la perception des candidats à l'égard des discussions informelles dans le cadre de processus de dotation annoncés. Globalement, le sondage de 2010 fait état d'une baisse minimale du taux de candidats satisfaits du résultat des discussions informelles, qui est passé de 65 % en 2009 à 62 % en 2010. Cependant, le taux de satisfaction des candidats relativement au temps nécessaire pour avoir une discussion informelle n'a pas changé, soit à 85 % en 2009 et en 2010.
- 3.57 La proportion de candidats qui ont été réintégrés dans le processus par suite d'une discussion informelle est demeurée relativement stable en 2009 (13 %) et en 2010 (12 %). En revanche, la proportion de candidats qui ont demandé une discussion informelle avec le gestionnaire d'embauche après avoir vu leur candidature éliminée a continué de diminuer, glissant à 45 % en 2010, par rapport à 51 % en 2008 et à 47 % en 2009. Le tableau 10 présente en détail les résultats du sondage.

Tableau 9 : Estimations en vertu de la Loi sur l'emploi dans

la fonction publique des nominations externes et internes à la fonction publique, selon le type de nomination et le processus pour l'exercice financier 2010-2011

Type de nomination ¹	Non annoncé (%)	Total ² (%)
Nominations externes	73,5	26,5
Promotions	64,5	35,5
Nominations ³	30,9	69,1
Total	62,0	38,0
		100,0

Source : Dossiers de la Commission de la fonction publique (CFP) sur les activités d'embauche et de dotation comparés aux dossiers des organisations

¹ Inclut les nominations dans des postes pour une période indéterminée et de durée déterminée. Exclut les nominations latérales et régressives et les mutations.

² Ces données ont été obtenues par la comparaison des 48 781 nominations effectuées en 2010-2011 provenant des dossiers de la CFP sur les activités d'embauche et de dotation avec les données fournies chaque trimestre par les organisations (provenant principalement de processus manuels de collecte de données). En raison de difficultés liées aux délais de présentation des données et à leur qualité, la CFP n'a pu établir de correspondance avec les données organisationnelles que pour environ 69 % des nominations.

³ Ne comprend pas les nominations intérimaires de moins de quatre mois.

3.50 En 2010-2011, la CFP a évalué la possibilité de réduire le fardeau de production de rapports des organisations en utilisant les renseignements recueillis dans le Système de gestion de l'information sur les priorités (SGIP) pour mesurer l'utilisation des processus non annoncés par les organisations. Les premiers essais ont montré que le SGIP ne pouvait pas à lui seul fournir les renseignements nécessaires. La CFP a donc adopté une nouvelle démarche visant à compléter les données du SGIP avec des renseignements tirés d'autres sources. Les premiers résultats sont prometteurs, mais il faudra procéder à des essais supplémentaires, qui seront réalisés au cours du prochain exercice financier.

Transparence

3.51 Comme l'indiquent les lignes directrices de la CFP, les renseignements concernant les stratégies, les décisions, les lignes directrices et les pratiques de dotation sont communiqués ouvertement et en temps opportun pour assurer le respect de la valeur directrice qu'est la transparence. Lorsque de l'information sur une nomination ou une proposition de nomination est manquante ou n'est pas entièrement divulguée, des questions légitimes peuvent être soulevées au sujet du mérite, de la justice ainsi que de l'impartialité politique des décisions de dotation. Une telle situation peut ensuite miner la confiance des Canadiens dans leur fonction publique.

3.52 Dans le *Sondage sur la dotation – Candidats*, les répondants doivent indiquer leur perception à l'égard de la transparence des processus de dotation réalisés dans leur unité de travail. En 2010, 68 % des répondants ont indiqué estimer que ces processus étaient menés de façon transparente, une baisse de trois points de pourcentage par rapport à 2009 (71 %).

- 3.45 La LEFP et les Lignes directrices en matière de choix du processus de nomination de la CFP fournissent aux gestionnaires subdélégués différentes possibilités quant au choix du processus de nomination. Un processus de nomination peut être annoncé ou non annoncé, interne ou externe, en fonction du poste à doter, des besoins de l'organisation ainsi que de ses plans des ressources humaines et de l'équité en matière d'emploi.
- 3.46 La CFP est d'avis que le recours aux processus annoncés devrait constituer la norme dans la plupart des cas, étant donné que ceux-ci permettent d'avantage de respecter non seulement l'accessibilité, mais également les autres valeurs directrices que sont la justice, la transparence et la représentativité. Si les postes vacants sont annoncés, le processus est transparent et un groupe diversifié de personnes peuvent poser leur candidature. Par ailleurs, le fait de permettre à un grand nombre de personnes de postuler et d'être prises en considération pour les postes vacants renforce la perception de justice chez les fonctionnaires et les candidats, favorise la représentativité, réduit le risque, réel ou perçu, d'influence politique ou de favoritisme personnel dans le processus de nomination, et aide les gestionnaires à remédier aux pénuries de main-d'œuvre.
- 3.47 Quand un processus de nomination non annoncé est utilisé, les lignes directrices de la CFP exigent une justification écrite. Celle-ci doit être versée au dossier de dotation et montrer que le choix d'un tel processus respecte les valeurs directrices et qu'il est conforme au plan des ressources humaines de l'organisation et aux critères organisationnels applicables aux processus non annoncés.
- 3.48 Parmi les répondants au *Sondage sur la dotation – Gestionnaires* de 2010, 73 % ont affirmé que le choix d'un processus de dotation non annoncé faisait partie du plan des ressources humaines de leur organisation. Alors que la plupart des gestionnaires d'embauche (98 %) ont indiqué qu'une justification écrite expliquant l'utilisation d'un processus non annoncé avait été versée au dossier de dotation, seulement 76 % d'entre eux ont transmis cette justification aux autres parties concernées. Dans le sondage de 2010, les gestionnaires ayant eu recours à des processus non annoncés ont indiqué trois grandes raisons expliquant l'utilisation de tels processus : besoin urgent en personnel (87 %), pénurie de main-d'œuvre (74 %), investissements faits dans l'effectif (56 %).
- 3.49 Chaque trimestre, les organisations font rapport à la CFP de leur utilisation des processus non annoncés. Selon les données fournies par les organisations qui ont été comparées avec les dossiers de la CFP sur les activités d'embauche et de dotation, l'utilisation des processus annoncés a légèrement diminué en 2010-2011 (63,4 % en 2009-2010 et 62,0 % en 2010-2011), tandis que l'utilisation de processus non annoncés a augmenté (36,6 % en 2009-2010 et 38,0 % en 2010-2011). Le tableau 9 présente les détails sur l'utilisation des processus annoncés et non annoncés en 2010-2011, selon le type de nomination.

- 3.39 Les postes autres que ceux d'agent ne sont assujettis à la ZNS que depuis le quatrième trimestre de l'exercice 2008-2009, ce qui limite les possibilités de comparaison de données avec les années antérieures. Néanmoins, les données montrent que la proportion de candidatures provenant de l'extérieur de la région est passée de 33,2 % en 2009-2010 à 36,0 % en 2010-2011. En ce qui concerne la RCN, la proportion de candidatures à des postes autres que ceux d'agent provenant de l'extérieur de la région est passée de 26,6 % en 2008-2009 à 34,3 % en 2009-2010. En 2010-2011, 31,0 % des candidatures provenaient de l'extérieur de la RCN.
- 3.40 La proportion de nominations de candidats provenant d'autres régions à des postes autres que ceux d'agent est passée de 7,3 % en 2009-2010 à 9,6 % en 2010-2011. Pour les postes d'agent, cette proportion n'a pratiquement pas changé : 19,5 % en 2009-2010 et 19,8 % en 2010-2011. Dans la RCN, où la ZNS est en vigueur depuis plus longtemps, le taux de nomination de candidats provenant d'autres régions à des postes d'agent, qui était de 21,7 % en 2008-2009, a atteint 25,8 % en 2009-2010. En 2010-2011, ce taux a diminué à 22,3 %.
- 3.41 En 2009-2010, les Lignes directrices en matière de zone de sélection ont été modifiées de façon à permettre aux organisations de demander une exemption aux exigences de la ZNS. La Commission étudie les demandes d'exemption au cas par cas, pour répondre à des besoins entre autres facteurs, les répercussions de l'exemption sur la valeur de l'accessibilité pour les Canadiens (p. ex. des emplois seraient offerts à l'échelle du pays) ainsi que la santé, la sécurité et l'intérêt du public.
- 3.42 En 2010-2011, la CFP a accordé une troisième exemption à l'exigence de la ZNS. L'Agence des services frontaliers du Canada (ASFC) avait demandé une exemption afin de doter rapidement une centaine de postes d'agent d'application de la loi à l'intérieur du pays à différents niveaux, à compter d'avril 2011. Plusieurs municipalités étaient visées, notamment la région du Grand Toronto, Ottawa, Windsor, St. Clair, Niagara, Hamilton, Montréal, Vancouver, Calgary et Halifax. La zone de sélection proposée se situait dans un rayon de 250 km de chaque municipalité. L'exemption a été accordée, étant donné que le renvoi rapide de réfugiés était un élément crucial de la réforme du programme gouvernemental des réfugiés. En outre, les accords de financement en place à l'époque arrivaient à terme, de telle sorte que l'ASFC était incapable de satisfaire aux exigences du gouvernement. L'exemption a donc été accordée en raison de l'urgence de la situation, et parce que les postes étaient temporaires, et que des Canadiens d'un peu partout au pays pouvaient les postuler.
- 3.43 Au cours de la prochaine année, la CFP continuera de surveiller les tendances dans les candidatures et les nominations, tant pour les postes d'agent que pour les autres postes.
- 3.44 **Utilisation de processus annoncés et non annoncés** – Le choix des gestionnaires entre un processus de nomination annoncé et un processus de nomination non annoncé est l'un des facteurs les plus déterminants de l'accessibilité des emplois à la fonction publique. D'ailleurs, pour évaluer les progrès réalisés au regard de l'accessibilité, la CFP examine, entre autres, le nombre de processus annoncés par rapport au nombre de processus non annoncés au sein des organisations et entre celles-ci.

- gestionnaires doivent, d'une part, offrir un accès raisonnable au poste et respecter les autres valeurs directrices et, d'autre part, satisfaire aux exigences opérationnelles immédiates, en veillant notamment à l'efficacité des pratiques.
- 3.33 Selon les données du SRRP et de Publiservice, environ 60 % des annonces de processus externes et 84 % des annonces de processus internes ont été affichées durant une semaine ou plus en 2010-2011. En d'autres termes, 16 % des annonces de processus internes et 40 % des annonces de processus externes ne respectaient pas le minimum recommandé pour la durée d'affichage, soit une semaine.
- 3.34 Le risque de recevoir un grand nombre de candidatures amène souvent les organisations à choisir d'afficher les postes moins longtemps en guise de stratégie de gestion du volume de candidatures. En 2010-2011, 21,0 % des annonces de processus externes et 2,4 % des annonces de processus internes ont été affichées pendant deux jours ou moins. La plupart de ces annonces (processus internes et externes) visaient des postes de commis ou des postes administratifs, dont les critères de mérite tendent à être plus génériques, ce qui fait donc augmenter le nombre de candidatures.
- 3.35 En 2011-2012, la CFP analysera plus en profondeur les effets d'une durée d'affichage d'un à cinq jours. Elle continuera également à surveiller les tendances en matière de durée d'affichage.
- 3.36 **Zone nationale de sélection** – L'utilisation de la ZNS est une exigence prévue dans les lignes directrices en matière de zone de sélection de la CFP qui permet aux Canadiens de partout au pays et à ceux qui vivent à l'étranger d'avoir un meilleur accès aux emplois de la fonction publique. Selon cette exigence, les emplois annoncés à l'extérieur de la fonction publique doivent être offerts à l'échelle nationale. Les données recueillies par la CFP depuis l'entrée en vigueur de la ZNS en 2001 montrent que cette exigence a bel et bien permis d'améliorer l'accessibilité des postes annoncés à l'extérieur de la fonction publique pour les Canadiens.
- 3.37 Comme l'indiquent les tableaux 51 et 52 de l'annexe 2, l'utilisation de la ZNS améliore également l'accessibilité des postes à long terme ou pour une période indéterminée à la fonction publique, tant au niveau d'agent qu'aux autres niveaux. Le nombre de candidatures présentées pour des postes d'agent qui provenaient de l'extérieur de la région où le poste est offert a constamment augmenté au fil des ans, passant de 590 351 en 2008-2009 à 667 977 en 2009-2010. En 2010-2011, ce nombre est tombé à 393 497, ce qui concordait avec la diminution de plus de 42,0 % du nombre total d'annonces (4 843 en 2009-2010, par rapport à 2 788 en 2010-2011). La proportion de candidatures provenant de l'extérieur de la région où le poste était offert est passée à 46,0 % des candidatures totales, en baisse par rapport aux 50,8 % de l'année précédente.
- 3.38 Le nombre de candidatures à des postes d'agent offerts dans la région de la capitale nationale (RCN) qui provenaient de l'extérieur de celle-ci a également augmenté graduellement. En effet, la proportion de ces candidatures, qui était de 37,5 % de toutes les candidatures présentées dans la RCN en 2007-2008, a grimpé à 41,3 % en 2008-2009, puis à 42,0 % en 2009-2010. En 2010-2011, le taux est demeuré stable, à 41,9 %.

- 3.31 **Durée d'affichage** – La durée d'affichage des postes est l'un des principaux indicateurs permettant de déterminer si un processus annonce respecte l'objectif des lignes directrices en matière d'annonce dans le processus de nomination de la CFP, qui est de veiller à ce que les personnes qui sont dans la zone de sélection aient un accès raisonnable et l'occasion de postuler les postes.
- 3.32 En 2009-2010, la CFP a modifié ses lignes directrices en matière d'annonce dans le processus de nomination et ses documents d'orientation connexes afin d'établir une durée d'affichage minimale d'un jour ouvrable. Selon les documents d'orientation révisés, il est recommandé d'afficher le poste durant une à deux semaines. Cette durée tient compte du fait que les

Veiller à l'accessibilité

Dans l'affaire *Jodhan c. Procureur général du Canada*, M^{me} Donna Jodhan, une personne ayant une déficience visuelle, affirmait qu'elle avait été victime de discrimination en raison de son incapacité à consulter les sites Web du gouvernement fédéral, y compris le Système de ressource de la fonction publique de la CFP et le site Web *emplois.gc.ca*. Bien qu'un appel de cette décision ait été interjeté devant la Cour d'appel fédérale, la CFP s'engage à assurer l'accessibilité pour les personnes handicapées.

Accessibilité

- 3.29 En 2008-2009, 84,2 % des nominations intérimaires de quatre mois ou plus avaient été effectuées au moyen de processus non annoncés. En 2009-2010, le pourcentage de nominations intérimaires découlant de processus non annoncés avait diminué, pour s'établir à 80,5 %. En 2010-2011, ce taux a continué de baisser, passant à 69,1 % des nominations intérimaires.
- La durée des nominations intérimaires avait également diminué en 2009-2010 : elle était de 12,8 mois lorsque l'intérim se soldait par une promotion.
- 3.30 Les Canadiens s'attendent à avoir accès aux emplois de la fonction publique pour lesquels ils sont qualifiés. La valeur de l'accessibilité est reflétée dans la LEFP et les *Lignes directrices en matière de nomination* de la CFP. La CFP tient à s'assurer que tous les Canadiens, y compris les personnes handicapées qui doivent utiliser d'autres services (p. ex. InfoTel ou des services téléphoniques de lecteur d'écran), qu'ils fassent partie ou non de la fonction publique, ont accès aux possibilités d'emploi offertes au moyen du Système de ressource de la fonction publique (SRFP) et du site Web *emplois.gc.ca*. La CFP s'attend à ce que les personnes de partout au pays aient une chance raisonnable de postuler et d'être considérées pour un emploi à la fonction publique, dans la langue officielle de leur choix. Les trois principaux indicateurs que la CFP utilise et surveille pour déterminer si la valeur qu'est l'accessibilité est respectée dans l'ensemble du système sont les suivants : la durée d'affichage des postes, les taux de candidature et de nomination de personnes provenant d'autres régions reliées à l'utilisation d'une zone nationale de sélection (ZNS), et l'utilisation de processus annoncés et non annoncés.

- normes provenant de l'intérieur de la fonction publique étaient moins susceptibles de trouver que le processus était juste lorsqu'il était externe que lorsqu'il était réservé aux fonctionnaires fédéraux.
- Les candidats qui, avant le processus de dotation, étaient étudiants ou travaillaient dans un organisme distinct, le cabinet d'un ministre, la Gendarmerie royale du Canada ou les Forces canadiennes avaient plus tendance à croire que les processus de dotation étaient justes. En revanche, les personnes qui fournissaient des services contractuels ou de consultation à la fonction publique fédérale, ainsi que les personnes employées à l'extérieur de celle-ci, étaient moins portées à croire que le processus de dotation était juste. Enfin, les candidats sans emploi avant le processus étaient près de quatre fois plus susceptibles de trouver que le processus n'était pas juste.
 - Plus les candidats attendaient avant la conclusion du processus de dotation, moins ils avaient tendance à juger que le processus était juste. Pour les candidats provenant de la fonction publique, un processus long minait la perception de justice dans l'évaluation de leurs connaissances, de leurs capacités et de leurs études. Cependant, pour les candidats de l'extérieur de la fonction publique, un processus long renforçait la perception de justice à l'égard de l'évaluation de leurs qualités personnelles, de leurs études et de leurs connaissances.
 - Parmi les personnes appartenant déjà à la fonction publique, les candidats retenus qui avaient passé des examens d'aptitude générale ou habiletés cognitives étaient moins susceptibles de trouver le processus de dotation juste. Les candidats retenus provenant de l'intérieur ou de l'extérieur de la fonction publique qui avaient passé un examen de connaissances écrit étaient plus portés à croire que le processus de dotation était juste que ceux qui n'avaient pas subi un tel examen. Les candidats retenus qui avaient été conviés à une entrevue structurée par un comité d'évaluation avaient davantage l'impression que le processus était juste.
- 3.26 En 2010-2011, la CFP a publié les résultats des sondages sur la dotation de 2008 et 2009 pour la justice. Ces données aideront les ministères et organismes à élaborer des pratiques en tenant compte des tendances propres à leur organisation.
- 3.27 **Nominations intérieures** – Les nominations intérieures peuvent être fort utiles lorsqu'il s'agit de satisfaire à des exigences opérationnelles temporaires et d'offrir des occasions de perfectionnement professionnel. Toutefois, puisqu'une nomination intérieure peut avantager le fonctionnaire qui en fait l'objet une fois que le poste est doté de façon permanente, l'utilisation inadéquate de ce type de nomination et la manière dont les gestionnaires décident de faire ces nominations peuvent influencer la perception de justice.
- 3.28 Pour cette raison, la CFP a étudié la façon dont les nominations intérieures étaient utilisées au cours des dernières années. De 2002 à 2004, la CFP s'est rendu compte que les fonctionnaires ayant occupé un poste de façon intérieure obtenaient une promotion à un poste du même groupe et du même niveau dans une proportion de 41,3 %. Dans la période de 2007 à 2009,

3.22 En 2010-2011, la CFP a examiné deux indicateurs clés de la justice : la perception des fonctionnaires et les nominations intermédiaires de quatre mois ou plus.

3.23 Perception des fonctionnaires à l'égard de la justice – Le Sondage sur la dotation –

*Candidats*¹⁰ de la CFP renferme plusieurs questions sur la justice. Selon les résultats du cycle de 2010, 68 % des candidats avaient l'impression que l'évaluation de leurs capacités, de leurs connaissances et de leur expérience de travail avait été juste, par rapport à 69 % dans les sondages de 2008 et de 2009. La perception globale de justice dans le processus de dotation en général a légèrement diminué, passant de 76 % en 2009 à 74 % en 2010. Plus précisément, 48 % des répondants ont indiqué croire que le processus en général était juste « en grande partie » et 26 % croyaient qu'il était juste « dans une certaine mesure »¹¹. Près d'un quart d'entre eux estimait que le processus de dotation en général n'était pas juste du tout ou ne l'était que très peu, malgré les changements apportés au système de dotation au cours des six dernières années.

3.24 La CFP a analysé davantage la question de la justice à l'aide des données du *Sondage sur la dotation – Candidats* de 2009; elle a ainsi approfondi son analyse des résultats présentés dans le *Rapport annuel 2009-2010*. Ces travaux ont permis de constater que le résultat du processus de dotation est le facteur qui influe le plus sur la perception de justice : les candidats retenus étaient cinq fois plus enclins que les candidats non retenus à juger que le processus était juste.

3.25 L'analyse a également révélé que divers facteurs influencent la perception de justice, comme la provenance du candidat (de l'intérieur ou de l'extérieur de la fonction publique), la création d'un bassin ou d'un répertoire de personnes qualifiées, l'étendue de la zone de sélection et la durée du processus de dotation. Plus particulièrement :

■ Les candidats provenant de la fonction publique nommés au terme de processus de dotation collective étaient moins susceptibles de croire que le processus était juste, en comparaison avec ceux qui étaient nommés à l'issue d'un processus distinct. L'utilisation d'un processus de dotation collective ou l'existence d'un bassin n'influaient pas sur la perception des candidats provenant de l'extérieur de la fonction publique. Les candidats qui avaient été inscrits dans un bassin, mais n'avaient jamais été nommés, avaient cinq fois plus tendance à croire que le processus était juste que les candidats non retenus (c.-à-d. les candidats qui n'avaient ni été nommés ni inscrits dans un bassin).

■ La perception de justice varie selon la zone de sélection et l'admissibilité au processus. Les candidats provenant tant de l'intérieur que de l'extérieur de la fonction publique étaient plus enclins à trouver les processus justes lorsqu'ils étaient ouverts aux personnes de partout au pays, plutôt que restreints à une région en particulier. De plus, les candidats

¹⁰ Le *Sondage sur la dotation – Candidats* porte sur une période de référence de 12 mois. La collecte de données se déroulait d'octobre 2007 à septembre 2008 pour le cycle de 2008, d'octobre 2008 à septembre 2009 pour le cycle de 2009, et de juillet 2009 à juin 2010 pour le cycle de 2010.

¹¹ *Sondage sur la dotation – Candidats* : 2008, 2009 et 2010 (données pondérées).

Dans son évaluation du mérite, la CFP examine également les résultats des enquêtes sur la dotation menées par les administrateurs généraux. Ces derniers transmettent les résultats de ces enquêtes à la CFP dans le cadre de l'exercice annuel de surveillance que tient celle-ci. Bien que le nombre d'organisations ayant mené des enquêtes soit passé de 15 en 2009-2010 à 12 en 2010-2011, le nombre d'enquêtes signalées à la CFP a augmenté considérablement, pour atteindre 75 en 2010-2011, comparativement à 25 en 2009-2010. Cette augmentation est attribuable au fait que deux organisations ont adopté une démarche proactive pour l'examen de tout sujet de préoccupation éventuel. Ainsi, le ministère de la Défense nationale (MDN) a institué des enquêtes internes de l'administrateur général des qu'un processus de nomination fait l'objet d'une plainte au Tribunal de la dotation de la fonction publique (mesure qui a donné lieu à 33 des 42 enquêtes signalées par le MDN). De son côté, Ressources humaines et Développement des compétences Canada a mis en œuvre, en 2010-2011, un programme complet d'enquêtes, dans le cadre duquel ont été réalisées 18 enquêtes de l'administrateur général durant l'exercice financier. La CFP appuie ces initiatives et encourage les autres organisations à adopter des pratiques semblables, afin de pouvoir s'occuper rapidement de toute préoccupation en matière de dotation.

Malgré l'augmentation du nombre d'enquêtes, le nombre d'enquêtes fondées réalisées en 2010-2011 (13) n'a augmenté que légèrement par rapport à l'exercice précédent (10). Aucune tendance générale n'a été observée dans les motifs à l'origine des allégations ayant mené aux enquêtes fondées. La majorité des enquêtes fondées découlait d'erreurs de procédure, comme le fait de ne pas évaluer des qualifications essentielles ou de ne pas sélectionner les candidats adéquatement. Lorsqu'il était déterminé que les allégations étaient fondées, les organisations prenaient les mesures nécessaires pour corriger la situation, notamment en révoquant la nomination, en annulant le processus ou en retirant les pouvoirs de dotation subdélégés jusqu'à ce que le gestionnaire concerné ait reçu la formation requise.

Valeurs directrices

Comme il a été indiqué ci-dessus, bien que le mérite soit nécessaire aux nominations internes et externes à la fonction publique, il n'est pas suffisant à lui seul. Il importe également de tenir compte des valeurs directrices que sont la justice, l'accessibilité, la transparence et la représentativité, comme le prévoient la LEFP et le Cadre de lignes directrices en matière de nomination de la CFP.

Justice

La justice joue un rôle important dans les quatre valeurs directrices. En quelque sorte, la justice se définit comme étant le résultat de l'interaction entre ces valeurs. La perception de la justice dans un processus de nomination dépend largement dans quelle mesure ont été respectées les valeurs que sont l'accessibilité, la transparence et la représentativité, ainsi que les valeurs fondamentales que sont le mérite et l'impartialité politique.

Résultats des enquêtes de la Commission de la fonction publique

- 3.14 Dans ses vérifications de 2010-2011, la CFP a continué de relever un nombre important de dossiers de nomination dans lesquels l'évaluation et la documentation du mérite étaient insuffisantes. Dans certains cas, l'évaluation était incomplète; dans d'autres, le gestionnaire subdélégué n'était pas en mesure de fournir une partie ou l'ensemble des documents d'évaluation de la personne nommée. Sans une évaluation appropriée et des documents à l'appui, il est difficile pour l'organisation de démontrer que la nomination était fondée sur le mérite. La CFP avait constaté le même enjeu dans ses vérifications de l'année dernière.
- 3.15 Les enquêtes de la CFP constituent d'importantes activités de surveillance qui permettent de s'assurer, au cas par cas, que le cadre législatif et politique a été respecté, notamment l'exigence de fonder les nominations sur le mérite. Le pouvoir d'enquête de la CFP s'applique surtout à des cas précis touchant les processus de nomination externes, la fraude et l'influence politique. La CFP peut, dans certaines circonstances, mener une enquête sur un processus interne, soit à la demande d'un administrateur général lorsqu'il a lui-même dirigé le processus, soit dans le cas où le pouvoir de mener le processus interne n'a pas été délégué à l'administrateur général. Le chapitre 6 donne plus de détails à ce sujet.
- 3.16 En 2010-2011, les enquêtes de la CFP ont confirmé que le mérite est généralement respecté dans les processus de nomination externes, mais qu'il n'est pas toujours démontré adéquatement. Bien que le nombre d'enquêtes fondées ait considérablement augmenté depuis le dernier exercice (62 en 2010-2011 par rapport à 32 en 2009-2010), il ne s'agit tout de même que d'une petite proportion du nombre total de processus de nomination. En outre, selon la Commission, si les allégations de fraude ayant mené à une enquête se sont révélées fondées dans 22 cas en 2010-2011, comparativement à quatre l'an dernier, c'est que les organisations sont davantage sensibilisées au rôle de la CFP dans les enquêtes en cas de fraude. La Commission remarque également que 14 de ces 22 enquêtes concernent deux organisations.
- 3.17 Il est toutefois plus inquietant de noter que, comme l'indiquaient les vérifications menées en 2010-2011, les enquêtes de la CFP ont révélé que de nombreux dossiers demeurent peu documentés. En examinant les dossiers relatifs à certains processus de nomination durant l'année, la CFP a constaté qu'il manquait des documents essentiels, ou que les candidats avaient été évalués inadéquatement.

3.8 Selon les résultats des activités de surveillance continue menées par la CFP en 2010-2011, les valeurs directrices que sont la justice, l'accessibilité, la transparence et la représentativité sont généralement respectées dans les nominations. L'accessibilité à des postes pour une période indéterminée à la fonction publique fédérale continue de s'améliorer, et la durée des nominations intérimaires a diminué, tout comme l'utilisation des processus non annoncés pour doter des postes intérimaires.

3.9 Toutefois, la CFP demeure préoccupée par la perception qu'ont les fonctionnaires de la justice dans le processus de dotation en général : environ 25 % des fonctionnaires continuent de croire que le processus n'est pas juste, ou qu'il ne l'est que très peu. La CFP est également préoccupée par l'écart persistant entre les taux de candidature et de nomination des personnes handicapées et la disponibilité de celles-ci au sein de la population active.

3.10 La CFP encourage les administrateurs généraux à mettre en œuvre des mécanismes de contrôle interne et à fournir aux gestionnaires d'embauche subdélégues une formation adéquate, afin de veiller à ce que le mérite et les valeurs directrices soient respectés. Les administrateurs généraux ont également un rôle de leadership à jouer; ils doivent prêcher par l'exemple en respectant le mérite et les valeurs directrices dans leurs propres décisions de nomination et leurs décisions connexes, et doivent communiquer leurs attentes aux gestionnaires d'embauche subdélégues.

3.11 De son côté, la CFP communiquera avec les organisations au sujet de l'importance de la fonction de remise en question dans le domaine des ressources humaines et d'une documentation adéquate. Elle élaborera également des outils et des documents d'orientation pour aider les gestionnaires subdélégues à prendre des décisions de dotation et à satisfaire à leurs exigences opérationnelles. En outre, la CFP ira de l'avant pour mettre en place un nouveau guide et un nouvel atelier sur les valeurs fondamentales et directrices et sur la prise de décisions fondées sur les valeurs; elle continuera d'informer les organisations sur les risques et leur fera part de ses observations sur leurs systèmes de dotation.

Mérite

3.12 Les résultats des activités de surveillance exercées par la CFP et des enquêtes menées par les administrateurs généraux en 2010-2011 indiquent que le mérite est généralement respecté dans les décisions de nomination, mais qu'il ne l'a pas été dans quelques cas. En outre, dans un plus grand nombre de cas, le mérite n'a pas été bien démontré; il a donc été difficile pour la CFP de déterminer s'il avait réellement été respecté.

Résultats des vérifications

3.13 Les vérifications réalisées par la CFP en 2010-2011 ont mis en évidence la nécessité pour les organisations de continuer d'améliorer leurs activités de surveillance des transactions individuelles de dotation et leurs mécanismes de contrôle de la qualité pour veiller à ce que les nominations respectent le mérite et les autres exigences de la LEBFP et de son règlement. Grâce à une surveillance interne appropriée et réalisée en temps opportun, les organisations

La CFP rend compte au Parlement de l'intégrité globale du système de dotation. Elle opérationnalise et protège les valeurs fondamentales et les valeurs directrices du système grâce à un cadre intégré de lois, de règlements et de lignes directrices. En outre, la CFP surveille les administrateurs généraux délégués et les gestionnaires subdélégués, et les tient responsables de leurs décisions sur les nominations.

Selon les résultats des vérifications, des études, des activités de surveillance continue et d'autres activités connexes menées par la CFP en 2010-2011, la valeur fondamentale qu'est le mérite est généralement respectée dans le processus de nomination. Plus précisément, la Commission conclut qu'il y a eu des améliorations dans les domaines suivants :

- les gestionnaires d'embauche respectent davantage le mérite – dans ses vérifications, la CFP a constaté une diminution du nombre de cas où le mérite n'avait pas été respecté;
- les organisations continuent de faire des progrès dans l'élaboration de stratégies de dotation systémiques qui appuient les priorités de dotation et les objectifs opérationnels;
- les organisations montrent une meilleure capacité de dotation; entre autres, elles subdélèguent les pouvoirs à des gestionnaires ayant les connaissances nécessaires et rendent accessibles des outils, des lignes directrices et des guides.

Toutefois, les vérifications de la CFP continuent de révéler que, dans un petit nombre de cas, le mérite n'a pas été respecté en raison d'une erreur, d'une omission ou d'une conduite irrégulière. La Commission demeure préoccupée par le nombre élevé de nominations, relevées dans le cadre de vérifications, pour lesquelles le mérite n'a pas été démontré par les organisations, que ce soit dans les dossiers de dotation ou dans d'autres documents organisationnels. Dans ses vérifications, la CFP a également observé des indicateurs d'erreur, d'omission ou de conduite irrégulière dans certaines nominations, une situation qui pourrait mettre en péril les valeurs directrices du système de dotation. Elle s'est notamment aperçue que, dans certains cas, l'énoncé des critères de mérite avait été modifié à l'avantage d'un candidat en particulier, que les exigences linguistiques avaient été modifiées durant le processus de nomination, en fonction des capacités de la personne nommée ou que la personne nommée avait participé à l'élaboration de l'outil d'évaluation.

La démonstration du mérite peut être inadéquate en raison d'un ou de plusieurs facteurs pouvant exister au moment de la nomination, ou pour des raisons plus systémiques. Par exemple, le mérite peut ne pas avoir été démontré parce que la méthode ou le processus employé pour l'évaluation d'un candidat était inadéquat ou incomplet. Parmi les causes plus systémiques, on compte notamment l'absence d'une fonction efficace de remise en question dans le domaine des ressources humaines ou le fait de ne pas suivre les conseils judiciaires fournis, le cas échéant; le manque de compréhension des valeurs fondamentales et des valeurs directrices et l'application déficiente de celles-ci; ainsi que l'absence d'une fonction organisationnelle interne d'examen et de surveillance de la qualité des décisions de nomination et de la documentation connexe.

3 Progrès dans l'application du mérite et des valeurs directrices

Points saillants :

- En 2010-2011, la Commission de la fonction publique (CFP) du Canada a constaté, grâce à ses activités de surveillance, que la valeur fondamentale qu'est le mérite est généralement respectée dans les processus de nomination.
- L'utilisation de processus non annoncés pour les nominations intérimaires de quatre mois ou plus a considérablement diminué, passant de 80,5 % en 2009-2010 à 69,1 % en 2010-2011. Toutefois, elle demeure un facteur important chez les fonctionnaires en matière de zone de sélection de la CFP, continue de rendre plus accessibles pour les Canadiens les postes annoncés à l'extérieur de la fonction publique. L'utilisation de la ZNS augmente l'accessibilité des postes à long terme pour une période indéterminée, tant au niveau d'agent qu'aux autres niveaux.
- Dans trois des quatre groupes visés par l'équité en matière d'emploi (BE), les taux de nomination à la fonction publique fédérale continuent de dépasser la disponibilité de leurs membres au sein de la population active. Toutefois, il faut accentuer les efforts pour améliorer le taux de nomination des personnes handicapées.
- La proportion de fonctionnaires qui considéraient le processus de dotation en général comme juste a diminué, passant de 76 % en 2009 à 74 % en 2010. Près d'un quart des fonctionnaires continue de croire que le processus de dotation en général n'est pas juste du tout ou qu'il ne l'est que très peu.

- 3.1 Le mérite est l'une des pierres angulaires d'une fonction publique indépendante et professionnelle et d'un gouvernement démocratique responsable. Il s'agit également du fondement du cadre législatif et politique pour la dotation à la fonction publique fédérale.
- 3.2 L'objectif de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP) et du Cadre de lignes directrices en matière de nomination de la CFP est de créer un système de dotation fondé sur le mérite, l'impartialité politique et les valeurs directrices, qui permet aux administrateurs généraux et à leurs gestionnaires subordonnés de satisfaire aux exigences opérationnelles et, ainsi, d'obtenir des résultats pour les Canadiens. L'atteinte de cet objectif nécessite des efforts continus de la part des administrateurs généraux, des gestionnaires, de la CFP et d'autres intervenants, à mesure que le système de dotation évolue et s'adapte aux changements économiques, démographiques et autres.
- 3.3 Le présent chapitre présente l'évaluation globale du rendement effectuée par la CFP pour le mérite et les valeurs directrices en 2010-2011, en fonction des résultats de ses activités de surveillance et autres activités.

Progrès dans
l'application
du mérite et
des valeurs
directrices



Tableau 8 : Nominations et activités de dotation concernant tous les postes bilingues pour une période indéterminée (incluant le groupe de la direction) en vertu de la Loi sur l'emploi dans la fonction publique et l'exercice financier linguistiques du poste et l'exercice financier

Exigences linguistiques du poste		2006-2007		2007-2008		2008-2009		2009-2010		2010-2011	
N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Bilingue impératif		20 861	89,9	25 421	92,2	28 155	92,9	28 046	93,7	23 587	94,8
Bilingue non impératif	La personne nommée satisfait aux exigences à la nomination ou n'est pas tenue de satisfaire aux exigences	1 955	8,4	1 768	6,4	1 757	5,8	1 631	5,4	1 080	4,3
	La personne nommée ne satisfait pas aux exigences à la nomination	383	1,7	386	1,4	403	1,3	265	0,9	203	0,8
	Sous-total	2 338	10,1	2 154	7,8	2 160	7,1	1 896	6,3	1 283	5,2
	Total	23 199	100,0	27 575	100,0	30 315	100,0	29 942	100,0	24 870	100,0

Source : Dossiers de la Commission de la fonction publique sur les activités d'embauche et de dotation
Nota : Les données englobent les nominations externes à la fonction publique, les promotions et les déplacements latéraux et régressifs, mais ne comprennent pas les nominations intérimaires. Certaines données publiées précédemment ont été révisées.

2.41 Au cours des cinq derniers exercices financiers, la proportion de personnes nommées ayant droit à une formation linguistique – faisant suite à une nomination non impérative à un poste pour lequel elles ne répondaient pas aux exigences linguistiques – a connu un déclin, par rapport à l'ensemble des nominations, passant ainsi de 1,7 % en 2005-2006 à 0,8 % pour le présent exercice. Ces personnes doivent satisfaire aux exigences linguistiques du poste avant la fin de la période maximale prévue par le *Décret* et le *Règlement*.

2.42 La CFP a continué de surveiller les organisations afin de vérifier leur conformité avec les exigences législatives énoncées dans le *Décret*. Depuis l'entrée en vigueur du *Décret* et du *Règlement* le 31 décembre 2005, les organisations qui optent pour un processus de dotation non impérative se sont graduellement familiarisées avec leurs obligations. Par conséquent, chaque année, le nombre de cas de non-conformité a diminué. Au 31 mars 2011, ce nombre s'établissait à 22, soit une baisse par rapport aux 55 cas signalés en 2009-2010. Cette diminution s'inscrit dans la tendance à la baisse constante des cas de non-conformité que l'on peut observer depuis que la CFP a relevé 320 cas de ce type le 31 mars 2006. La CFP exerce une surveillance active et travaille en étroite collaboration avec les organisations pour veiller à ce que le *Décret* et le *Règlement* soient appliqués de façon appropriée.

Tableau 7 : Nominations pour une période indéterminée et de durée déterminée à la fonction publique en vertu de la Loi sur l'emploi dans la région de la capitale à l'intérieur et à l'extérieur de la région de la capitale nationale, selon le groupe de la première langue officielle et l'exercice financier

Région	Groupe de la première langue officielle	2006-2007		2007-2008		2008-2009		2009-2010		2010-2011	
		N=	%	N=	%	N=	%	N=	%	N=	%
À l'intérieur de la RCN	Anglophones	4 266	60,4	5 428	60,3	6 415	61,8	5 633	64,1	4 191	64,0
	Francophones	2 793	39,6	3 578	39,7	3 966	38,2	3 161	35,9	2 354	36,0
	Sous-total	7 052	100,0	9 037	100,0	10 411	100,0	8 819	100,0	6 562	100,0
À l'extérieur de la RCN	Anglophones	8 212	78,3	9 879	77,9	10 145	76,6	9 963	76,6	6 900	74,2
	Francophones	2 275	21,7	2 806	22,1	3 104	23,4	3 041	23,4	2 400	25,8
	Sous-total	10 507	100,0	12 801	100,0	13 333	100,0	13 087	100,0	9 426	100,0
Total		17 699		21 838		23 744		21 906		15 988	

Source : Dossiers de la Commission de la fonction publique sur les activités d'embauche et de dotation

Nota : Certaines données publiées précédemment ont été révisées. Les pourcentages sont fondés sur les situations où les exigences linguistiques du poste sont connues, mais les sous-totaux et totaux comprennent également les activités de dotation lorsque le groupe de la première langue officielle n'est pas spécifié.

Décret d'exemption concernant les langues officielles dans la fonction publique

2.39

Les postes peuvent être dotés de façon non impérative dans certaines circonstances, aux termes de la *Directive sur la dotation des postes bilingues* du Conseil du Trésor. Le *Décret d'exemption concernant les langues officielles dans la fonction publique* (le *Décret*) et le *Règlement sur les langues officielles – nominations dans la fonction publique* (le *Règlement*) sont les textes réglementaires qui permettent d'exempter une personne de l'obligation de satisfaire aux exigences linguistiques d'un poste pendant une période maximale de quatre ans, si sa nomination découle d'un processus de dotation non impérative.

2.40

En 2010-2011, les processus de dotation non impérative représentaient une proportion moins importante des nominations à des postes bilingues pour une période indéterminée (5,2 %). Cette donnée confirmait le maintien de la tendance à la baisse qui s'était dessinée de 2001-2002 à 2009-2010, ayant réduit cette proportion de 23,1 % à 6,3 %.

2.37 Plus de 3 activités de dotation interne sur 4 (75,6%) menées à l'extérieur de la RCN visaient des postes unilingues. Ces données concordent avec la prépondérance de postes dont l'exigence linguistique est « anglais essentiel » dans ces régions. Dans la RCN, considérée comme une région bilingue au sens de la *Loi sur les langues officielles*, 71,7% des activités de dotation interne visaient des postes bilingues.

Tableau 6 : Activités de dotation pour une période indéterminée et de durée déterminée en vertu de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*, selon les exigences linguistiques du poste, le type et l'exercice financier

Exigences linguistiques du poste		2009-2010		2010-2011		2009-2010		2010-2011	
		Nominations externes à la fonction publique		Activités de dotation interne à la fonction publique					
Postes bilingues	Impératif	5 729	26,2	4 617	29,0	31 915	46,8	27 439	47,5
	Non impératif	260	1,2	106	0,7	2 344	3,4	1 748	3,0
	Sous-total	5 989	27,4	4 723	29,6	34 259	50,3	29 187	50,5
Postes unilingues	Anglais essentiel	12 581	57,6	8 771	55,0	29 115	42,7	24 471	42,3
	Français essentiel	1 598	7,3	1 096	6,9	2 218	3,3	2 002	3,5
	Anglais ou français essentiel	1 663	7,6	1 356	8,5	2 548	3,7	2 134	3,7
Sous-total		15 842	72,6	11 223	70,4	33 881	49,7	28 607	49,5
Total		21 906	100,0	15 988	100,0	68 221	100,0	57 871	100,0

Tableau 5 : Nominations et activités de dotation concernant

des postes bilingues pour une période indéterminée dans le groupe de la direction en vertu de la Loi sur l'emploi dans la fonction publique, selon les exigences linguistiques du poste et l'exercice financier

Exigences linguistiques du poste		2006-2007										2009-2010				2010-2011			
		N=	%	N=	%	N=	%	N=	%	N=	%	N=	%	N=	%	N=	%	N=	%
Bilingue impératif		1 160	86,7	1 273	89,3	1 500	91,8	1 486	92,3	1 358	90,9								
Bilingue non impératif	satisfait aux exigences à la nomination ou n'est pas tenue de satisfaire aux exigences	148	11,1	143	10,0	116	7,1	116	7,2	130	8,7								
	La personne nommée ne satisfait pas aux exigences à la nomination	30	2,2	9	0,6	18	1,1	8	0,5	6	0,4								
	Sous-total	178	13,3	152	10,7	134	8,2	124	7,7	136	9,1								
	Total	1 338	100,0	1 425	100,0	1 634	100,0	1 610	100,0	1 494	100,0								

Source : Dossiers de la Commission de la fonction publique sur les activités d'embauche et de dotation
Nota : Les données englobent les nominations externes à la fonction publique, les promotions et les déplacements latéraux et régressifs, mais ne comprennent pas les nominations intermédiaires. Certaines données publiées précédemment ont été révisées.

Langues officielles

Activités de dotation et langues officielles dans la fonction publique

- 2.34 L'embauche dans les postes unilingues pour une période indéterminée ou de durée déterminée a reculé de 29,2 % pour le présent exercice, comparativement à une chute de 21,1 % pour les postes bilingues. Néanmoins, la plupart des possibilités d'embauche sont demeurées accessibles aux personnes unilingues, puisque 70,4 % des activités d'embauche en 2010-2011 visaient des postes unilingues, en majeure partie désignés unilingues anglais.
- 2.35 La proportion de personnes recrutées dont l'anglais était la première langue officielle est passée de 71,5 % en 2009-2010 à 70,0 % en 2010-2011. Toutefois, la composition linguistique de l'effectif assujéti à la LEFP a très peu changé. La proportion de fonctionnaires dont l'anglais est la première langue officielle a connu une légère baisse, passant de 69,5 % à 69,3 %.
- 2.36 Le nombre d'activités de dotation interne visant des postes unilingues pour une période indéterminée ou de durée déterminée a reculé de 15,6 %, ce qui est comparable à la baisse de 14,8 % observée pour les activités de dotation de postes bilingues. La moitié (49,5 %) des activités de dotation à la fonction publique visait des postes unilingues, dont la plupart étaient désignés « anglais essentiel ».

Tableau 4 : Activités de dotation interne et externe dans le groupe de la direction en vertu de la Loi sur l'emploi dans la fonction publique, pour une période indéterminée et de durée déterminée, selon les exigences linguistiques du poste et l'exercice financier

Activités de dotation dans le groupe de la direction	2009-2010		2010-2011	
	Nbre	%	Nbre	%
	Exigences linguistiques du poste			
Postes bilingues	Impératif	1 914	79,5	1 804
	Non impératif	229	9,5	253
	Sous-total	2 143	89,0	2 057
	Anglais essentiel	236	9,8	241
	Anglais ou français essentiel	2	0,1	2
Postes unilingues	Anglais ou français essentiel	27	1,1	19
	Sous-total	265	11,0	262
	Total	2 408	100,0	2 319

Source : Dossiers de la Commission de la fonction publique sur les activités d'embauche et de dotation

Nota : Les activités de dotation englobent les nominations externes à la fonction publique, les déplacements latéraux et régressifs et les nominations intérimaires. Les pourcentages sont fondés sur les situations où les exigences linguistiques du poste sont connues, mais les totaux comprennent également les activités de dotation lorsque les exigences linguistiques du poste ne sont pas spécifiées.

2.33 Les processus à dotation non impérative représentaient 9,1 % des activités d'embauche pour une période indéterminée dans les postes bilingues du groupe EX, à l'exception des nominations intérimaires qui étaient en hausse de 7,7 % par rapport à 2009-2010. Une faible proportion (0,4 %) des personnes nommées à des postes bilingues ne satisfaisaient pas aux exigences linguistiques du poste au moment de leur nomination, tandis que 8,7 % y satisfaisaient ou en étaient exemptés.

- 2.29 Le nombre de déplacements latéraux et régressifs au sein du groupe EX a augmenté de 10,4 % pour le présent exercice, passant de 624 à 689. Ce bond s'explique en grande partie par une hausse de 66,7 % des déplacements latéraux pour les postes EX-3, dont le nombre est passé de 84 en 2009-2010 à 140 en 2010-2011. En revanche, le nombre de déplacements latéraux a connu une très faible augmentation pour les postes EX-1 (3,8 %) et une baisse pour les postes EX-2 (13,4 %). La majeure partie de l'augmentation de la mobilité latérale et régressive est survenue à l'extérieur de la RCN.
- 2.30 Le nombre de nominations intérimaires à des postes du groupe EX a grimpé de 12,6 % en 2010-2011. Pour les postes EX-3, cette hausse était de 28,8 %. Le nombre de nominations intérimaires a fait un bond de 33,1 % dans la RCN, mais il a chuté de 31,1 % dans les autres régions.
- 2.31 Le nombre de départs chez les membres du groupe EX a connu une baisse de 1,9 % en 2010-2011, se chiffrant à 416 départs pour le présent exercice contre 424 en 2009-2010. Les départs à la retraite représentaient plus de 80 % de tous les départs de ce groupe en 2010-2011, tandis que les démissions correspondaient à près de 16 % des départs. Le nombre de départs des postes EX-1, EX-2 et EX-5 est demeuré relativement stable par rapport à l'exercice 2009-2010. Le nombre de départs des postes EX-3 a diminué de 16, passant de 98 en 2009-2010 à 82 en 2010-2011. Pour les postes EX-4, il a cependant augmenté de six, passant de 24 à 30 au cours de la même période.
- Activités de dotation et langues officielles au sein du groupe de la direction*
- 2.32 Au sein du groupe EX, en 2010-2011, la proportion d'activités de dotation interne et externe visant des postes bilingues impératifs pour une période indéterminée ou de durée déterminée a diminué pour la première fois en près de 10 ans. Après avoir connu une hausse de 52,9 % en 2002-2003 à 79,5 % en 2009-2010, cette proportion est passée à 77,8 % pour le présent exercice. Cela s'explique surtout par l'augmentation des nominations à des postes bilingues à dotation non impérative dont la proportion est passée de 9,5 % en 2009-2010 à 10,9 % en 2010-2011. La proportion d'activités de dotation visant des postes unilingues a enregistré une légère hausse en 2010-2011.

Source : Dossiers de la Commission de la fonction publique sur les activités d'embauche et de dotation

Nota : Les totaux englobent les activités de dotation concernant des postes pour une période indéterminée dans le groupe de la direction pour des employés qui occupaient déjà un poste pour une période indéterminée au sein de ce groupe avant le déplacement. Les déplacements latéraux et régressifs englobent les mutations. Ne comprend pas les nominations intérimaires de moins de quatre mois.

Types d'activités de dotation	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010	2010-2011
Promotions	342	393	448	450	341
Déplacements latéraux et régressifs	538	490	564	624	689
Nominations intérimaires	195	249	182	191	215
Total	1 075	1 132	1 194	1 265	1 245

Tableau 3 : Activités de dotation pour une période indéterminée en vertu de la Loi sur l'emploi dans la fonction publique, dans le groupe de la direction, selon le type et l'exercice financier

2.26 Outre les nouveaux membres du groupe EX nommés pour une période indéterminée, 26 fonctionnaires nommés à des postes de durée déterminée et 151 employés occasionnels ont été embauchés au sein de ce groupe en 2010-2011. Le nombre d'embauches de fonctionnaires dans un poste de durée déterminée concordait avec les données enregistrées au cours de la dernière décennie. Le taux d'embauche d'employés occasionnels a chuté de 18,8 % comparativement à l'exercice de 2009-2010. Cette chute a mis fin à une période de hausse continue et rapide au cours de laquelle le nombre d'embauches d'employés occasionnels est passé de 6 en 2001-2002 à 186 en 2009-2010.

2.27 Le nombre d'activités de dotation pour une période indéterminée au sein du groupe EX a diminué de 20 (1,6 %) en 2010-2011, passant de 1 265 en 2009-2010 à 1 245 pour le présent exercice. Cependant, cette stabilité apparente est le résultat net d'une baisse considérable du nombre de promotions et d'une augmentation du nombre de nominations intérimaires, de même que du nombre de déplacements latéraux et régressifs.

2.28 En 2010-2011, le nombre de promotions au sein du groupe EX a fléchi de 24,2 %, passant à 341 comparativement à 450 en 2009-2010. Le nombre de fonctionnaires de niveau EX-1 promus à un poste EX-2 a diminué de 30,9 % en général et de 35,4 % spécifiquement à l'extérieur de la RCN.

Nomination de nouveaux membres du groupe de la direction pour une période indéterminée

2.22 Le nombre de nouveaux membres du groupe EX nommés pour une période indéterminée a diminué en 2010-2011, pour un second exercice de suite. Ces nominations étaient au nombre de 592, soit 85 (12,6%) de moins qu'en 2009-2010. Le nombre de nominations à ce groupe pour une période indéterminée a atteint un sommet de 793 en 2008-2009.

2.23 Comme pour les exercices précédents, la plupart des nouveaux membres du groupe EX (87,7%) nommés pour une période indéterminée, en 2010-2011, provenaient d'autres groupes professionnels au sein de la fonction publique; en revanche, peu d'entre eux provenaient de l'extérieur (11,7%) ou occupaient déjà un poste de durée déterminée (0,7%). Ces nouveaux membres provenaient principalement des groupes Économique et services de sciences sociales (EC) (26,7%), Services administratifs (AS) (11,0%) et Administration des programmes (PM) (10,0%).

2.24 Pas moins de 50 organisations ont nommé de nouveaux membres du groupe EX pour une période indéterminée en 2010-2011. Une grande partie de ces nominations ont été effectuées par deux organisations de grande taille : Ressources humaines et Développement des compétences Canada et Travaux publics et Services gouvernementaux Canada.

Tableau 2 : Activités de dotation de nouveaux fonctionnaires pour une période indéterminée en vertu de la Loi sur l'emploi dans la fonction publique dans le groupe de la direction, selon la source et l'exercice financier

Source de nouveaux employés dans le groupe de la direction	2006-2007		2007-2008		2008-2009		2009-2010		2010-2011	
	Nom	%	Nom	%	Nom	%	Nom	%	Nom	%
En provenance d'autres groupes professionnels internes à la fonction publique	524	87,0	556	85,0	698	88,0	596	88,0	519	87,7
Nominations externes à la fonction publique	76	12,6	93	14,2	91	11,5	78	11,5	69	11,7
Nominations d'employés pour une durée déterminée dans le groupe de la direction à des postes pour une période indéterminée	2	0,3	5	0,8	4	0,5	3	0,4	4	0,7
Total	602	100,0	654	100,0	793	100,0	677	100,0	592	100,0

Source : Dossiers de la Commission de la fonction publique sur les activités d'embauche et de dotation

2.25 Ce sont les régions à l'extérieur de la RCN qui ont été les plus touchées par la diminution du nombre de nominations de membres du groupe EX. En effet, les régions ont enregistré une baisse de 31,1% des nominations en 2009-2010, contre une réduction de seulement

Groupe de la direction

Effectif du groupe de la direction

2.20

Le nombre de fonctionnaires faisant partie du groupe de la direction (EX) nommés à des postes pour une période indéterminée ou de durée déterminée en vertu de la LEFP a augmenté en 2010-2011. En effet, le nombre de nouveaux membres a dépassé le nombre de départs de ce groupe, malgré une baisse du nombre de nominations. La taille de ce groupe a donc augmenté de 3,3 %, passant de 4 939 fonctionnaires en mars 2010 à 5 102 en mars 2011; de ce nombre, 5 077 (99,5 %) occupaient un poste pour une période indéterminée, ce qui représente une augmentation de 166 personnes (3,4 %) par rapport à l'exercice précédent. Le nombre de membres du groupe EX occupant un poste de durée déterminée est demeuré pratiquement le même, puisqu'ils étaient 28 en mars 2010 et 25 en mars 2011. Au cours de la même période, la croissance observée dans l'ensemble de la fonction publique était beaucoup plus faible (0,3 %). En raison de la croissance plus rapide de l'effectif du groupe EX, une baisse a été enregistrée dans le rapport du nombre de fonctionnaires d'autres groupes professionnels vis-à-vis du nombre de fonctionnaires du groupe EX. En mars 2011, pour chaque membre du groupe EX, il y avait 39 fonctionnaires faisant partie d'autres groupes, ce qui représentait une diminution par rapport à la proportion de 40,3 observée en mars 2010. L'âge moyen des membres de ce groupe est demeuré relativement stable en 2010-2011, soit 50 ans. À titre de comparaison, l'âge moyen des autres groupes était de 44,6 ans.

2.21 L'essentiel de la croissance au sein de l'effectif du groupe EX se concentrait dans les postes EX-1. En effet, le nombre de fonctionnaires occupant un tel poste a grimpé de 5,3 % au cours de l'exercice, passant de 2 669 fonctionnaires en mars 2010 à 2 810 en mars 2011, comparativement à une hausse moyenne de 1,0 % aux niveaux supérieurs. Par conséquent, la proportion de personnes occupant un poste EX-1 dans le groupe de la direction a également augmenté au cours de la même période, passant de 54,0 % à 55,1 %.

Tableau 1 : Effectif assujéti à la Loi sur l'emploi dans la fonction publique dans le groupe de la direction, selon le niveau et l'exercice

Niveau	Mars 2007	Mars 2008	Mars 2009	Mars 2010	Mars 2011
EX-1	2 144	2 278	2 560	2 669	2 810
EX-2	996	1 072	1 082	1 153	1 158
EX-3	728	734	786	814	835
EX-4	172	195	192	208	207
EX-5	81	78	96	95	92
Total	4 121	4 357	4 716	4 939	5 102

Source : Dossiers de la Commission de la fonction publique sur l'effectif
 Nota : Les totaux incluent l'effectif nommé pour une période indéterminée et une durée déterminée.

- croissance de leurs activités de dotation interne en 2010-2011, c'est la Gendarmerie royale du Canada et l'Agence de la santé publique du Canada qui ont affiché les augmentations les plus importantes, soit 257 (11,9 %) et 83 (9,0 %) respectivement. Des sept groupes professionnels qui ont vu leurs activités de dotation interne croître en 2010-2011, ce sont les groupes des Programmes de bien-être social (WP) et des Services frontaliers (FB) qui ont connu les augmentations les plus importantes avec 118 (14,6 %) et 94 (4,9 %) respectivement.
- 2.15 Le nombre d'activités de dotation interne a connu une baisse de 13,5 % dans la RCN et de 17,2 % dans les autres régions. Les trois types d'activités de dotation (promotions, déplacements latéraux et régressifs et nominations intermédiaires) ont affiché un écart régional comparable.
- 2.16 Malgré la diminution du nombre d'activités de dotation, la CFP a constaté, grâce à son sondage sur la dotation de 2010, que près du quart des fonctionnaires avait participé à des processus de dotation (annoncés ou non annoncés) visant des postes pour une période indéterminée ou de durée déterminée. Cette proportion est semblable à celle observée au cours des périodes visées par les sondages de 2008 et de 2009.
- Nomination de nouveaux fonctionnaires pour une période indéterminée*
- 2.17 En tout, 11 782 nouveaux fonctionnaires ont été nommés pour une période indéterminée en 2010-2011; il s'agissait soit de personnes recrutées (7 248), soit de personnes occupant un poste de durée déterminée (4 534). Ces données témoignent d'une baisse de 4 647 nominations (28,3 %) par rapport à l'exercice financier 2009-2010. On constate les diminutions dans l'embauche externe (32,4 %) et dans les nominations pour une période indéterminée d'employés occupant un poste de durée déterminée (20,6 %). Par ailleurs, le pourcentage de nouveaux fonctionnaires nommés pour une période indéterminée avait déjà reculé de 18,2 % au dernier exercice, après avoir atteint son plus haut niveau de la décennie en 2008-2009, avec 20 087.
- 2.18 L'embauche externe est demeurée le principal mécanisme de recrutement de nouveaux fonctionnaires pour une période indéterminée, représentant 61,5 % des nominations en 2010-2011. Toutefois, cette proportion était inférieure à celle de 65,2 % observée en 2009-2010, mettant ainsi fin à une tendance à la hausse qui se maintenait depuis la révision de la *Politique sur l'emploi pour une période déterminée* en 2003-2004. Avant l'exercice 2006-2007, la plupart des nouveaux fonctionnaires nommés pour une période indéterminée occupaient déjà un poste de durée déterminée au moment de leur nomination.
- 2.19 Les régions à l'extérieur de la RCN ont observé la plus importante diminution du nombre de nominations pour une période indéterminée d'employés occupant déjà un poste de durée déterminée dans la RCN (24,6 %). Au cours de l'exercice financier 2010-2011, la proportion de nominations pour une période indéterminée d'employés occupant déjà un poste de durée déterminée était plus élevée à l'extérieur de la RCN, soit 47,9 %, comparativement à 28,8 % dans la RCN.

- 7 Ces 43 organisations étaient à l'origine de 98,7 % de toutes les activités de dotation internes en 2010-2011.
- 8 C'est au sein de ces 37 groupes professionnels qu'ont été enregistrées 98,2 % de toutes les activités de dotation internes en 2010-2011.
- 9 Des renseignements sur les diverses organisations (tableau 44) et sur les divers groupes professionnels (tableau 38) sont présentés à l'annexe 2.

2.14 Au cours de cet exercice, 38 des 43 organisations⁷ ayant mené au moins 100 activités de dotation interne en 2010-2011 ont ralenti leurs activités. De même, dans 30 des 37 groupes professionnels⁸ ayant enregistré au moins 100 activités de dotation interne en 2010-2011, on a constaté une réduction de la mobilité⁹. Des cinq organisations ayant connu une

Source : Dossiers de la Commission de la fonction publique sur les activités d'embauche et de dotation

Nota : Les déplacements latéraux et régressifs englobent les mutations. Les nominations intérimaires excluent celles de moins de quatre mois.

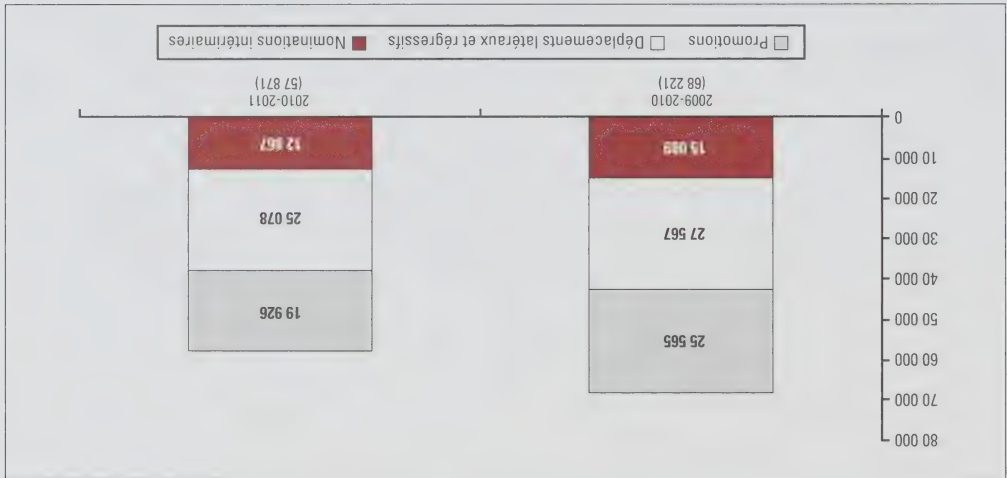
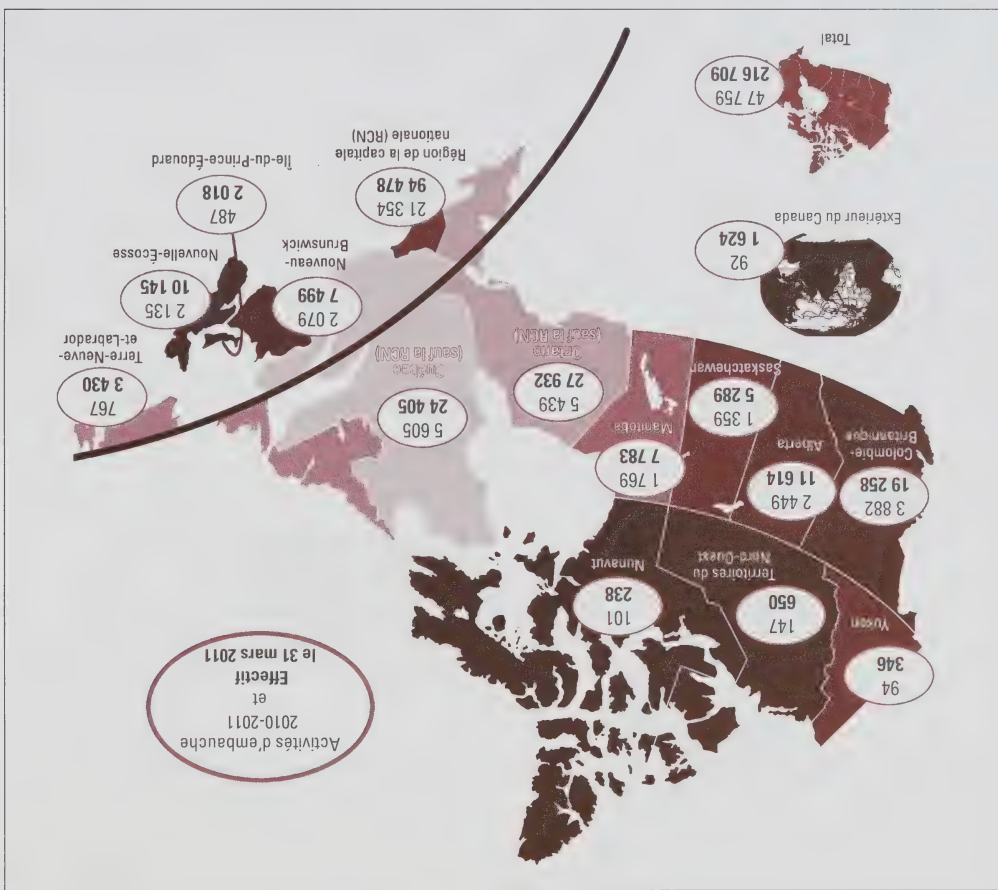


Figure 4 : Activités de dotation interne en vertu de la Loi sur l'emploi dans la fonction publique, selon le type et l'exercice financier

2.13 Pour un deuxième exercice de suite, tous les types d'activités étaient à la baisse. Le nombre de promotions est passé à 19 926 au cours du présent exercice, soit une diminution de 5 639 (22,1 %) comparativement à celui de 2009-2010. Le nombre de nominations intérimaires a, quant à lui, baissé de 2 222 (14,7 %) pour s'établir à 12 867. De même, les déplacements latéraux et régressifs ont chuté de 2 489 (9,0 %) pour passer à 25 078. En ce qui concerne les activités de dotation interne visant des postes de durée déterminée, les faibles nombres enregistrés sont comparables à ceux observés en période de restriction budgétaire (examen des dépenses) au milieu des années 2000. Ces nombres sont toutefois demeurés supérieurs à ceux enregistrés durant la période allant du milieu à la fin des années 1990 où les compressions étaient plus importantes (examen des programmes).

Figure 3 : Activités d'embauche et effectif en vertu de la Loi sur l'emploi dans la fonction publique
selon la région géographique

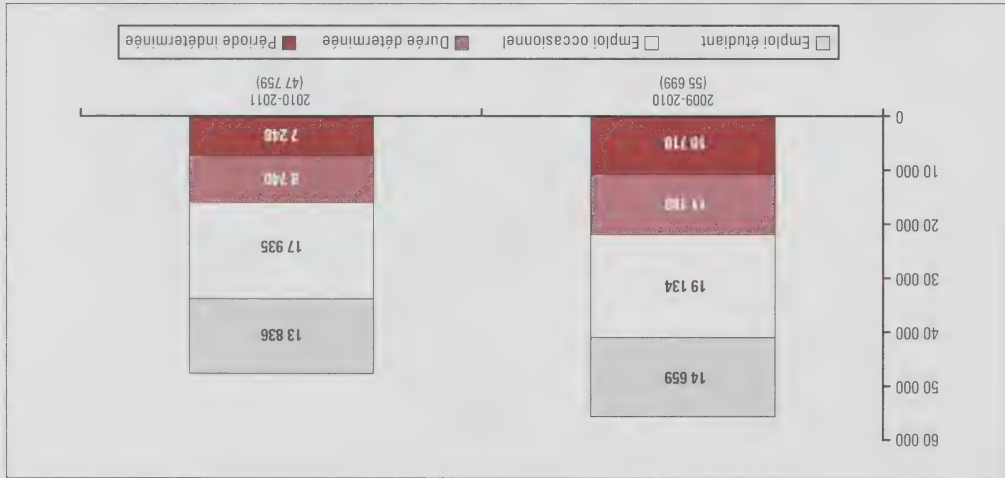


Source : Dossiers de la Commission de la fonction publique sur les activités d'embauche et de dotation ainsi que sur l'effectif
Nota : Les totaux comprennent les activités d'embauche à la fonction publique ainsi que l'effectif, dans des postes pour une période indéterminée, des postes de durée déterminée, des emplois occasionnels et des emplois étudiants.

Activités de dotation interne à la fonction publique

2.12 Le nombre d'activités de dotation interne à la fonction publique a également diminué en 2010-2011. En tout, 57 871 activités de dotation interne, visant des postes pour une période indéterminée ou de durée déterminée, ont été menées par les organisations assujetties à la LEFP au cours de l'exercice, ce qui correspond à 10 350 (15,2%) de moins qu'en 2009-2010.

Figure 2 : Activités d'embauche en vertu de la Loi sur l'emploi dans la fonction publique, selon la durée d'emploi et l'exercice financier



Source : Dossiers de la Commission de la fonction publique sur les activités d'embauche et de dotation

- 2.10 Au cours du présent exercice financier, moins de jeunes sont entrés à la fonction publique. Le nombre de nouveaux fonctionnaires nommés pour une période indéterminée, âgés de moins de 35 ans, a chuté de 27,7 % de 2009-2010 à 2010-2011, passant de 9 124 à 6 590. Cela a donc contribué à réduire le nombre de fonctionnaires faisant partie de ce groupe démographique pour la première fois en 10 ans. De mars 2010 à mars 2011, le nombre de jeunes fonctionnaires nommés pour une période indéterminée a diminué de 212 (0,5 %). Au cours des trois exercices ayant précédé celui de 2010-2011, ce nombre a augmenté, en moyenne, de plus de 3 500 fonctionnaires par exercice.

Activités d'embauche externe à la fonction publique selon la région géographique

- 2.11 Les activités d'embauche externe à la fonction publique ont connu un recul dans la plupart des régions du pays en 2010-2011. Ce dernier a toutefois été moins marqué (10,2 %) dans la région de la capitale nationale (RCN) en comparaison des autres régions (17,3 %). Par conséquent, l'effectif assujéti à la LEFP dans la RCN a connu une légère croissance (1,6 %) tandis que celui des autres régions a subi une faible réduction (0,7 %). Cette différence dans les activités d'embauche entre la RCN et les autres régions a également accentué la concentration des emplois dans la RCN, région qui représentait une proportion de 43,0 % de l'ensemble des emplois dans la fonction publique en mars 2010 contre 43,6 % en mars 2011.

2.5 La Commission de la fonction publique (CCFP) administre également la partie 7 de la LFFP qui régit les activités politiques des fonctionnaires (voir chapitre 4). En mars 2011, la partie 7 concernait 47 272 fonctionnaires de six organisations non assujetties à la LFFP pour ce qui est de la dotation, mais dont la loi habilitante prévoit l'application des dispositions sur les activités politiques de la LFFP. Ces données représentaient une baisse totale de 1 227 personnes (2,5%) par rapport à mars 2010.

Activités globales d'emploi et de dotation dans la fonction publique

2.6 Le nombre total d'activités d'emploi externe et de dotation interne à la fonction publique a chuté de 14,8% comparativement au dernier exercice financier. En effet, 105 630 activités d'emploi ont été menées en 2010-2011, contre 123 920 en 2009-2010.

Activités d'emploi externe à la fonction publique

2.7 En 2010-2011, 47 759 personnes ont été embauchées à la fonction publique, ce qui représente 7 940 personnes (14,3%) de moins qu'en 2009-2010. Cette baisse a été généralisée au sein des organisations assujetties à la LFFP. En tout, 30 des 39 organisations⁴ ayant embauché au moins 100 personnes en 2010-2011 ont réduit leurs activités d'emploi. De même, 27 des 33 groupes professionnels⁵ ou au moins 100 personnes ont été embauchées en 2010-2011 ont connu un recul de l'emploi par rapport à l'exercice 2009-2010⁶.

2.8 Ce sont les activités d'emploi à la fonction publique pour une période indéterminée qui ont affiché la baisse la plus importante en 2010-2011, soit un recul de près d'un tiers (32,4%) des nominations comparativement au dernier exercice financier (7 248 contre 10 718 nominations). De même, les activités d'emploi pour une période indéterminée représentaient une plus petite portion que toutes les activités d'emploi réalisées au cours de cet exercice (15,2%) par rapport à celle observée en 2009-2010 (19,2%), après avoir atteint un sommet de 22,4% en 2008-2009. L'emploi de durée déterminée a également diminué considérablement en 2010-2011, soit de 21,9%, passant de 11 188 en 2009-2010 à 8 740 pour le présent exercice. Ce nombre est maintenant d'un niveau comparable à celui observé pendant la période visée par l'examen des dépenses au milieu des années 2000.

2.9 Les baisses d'activités d'emploi visant les employés occasionnels et les étudiants ont été moins prononcées. L'emploi d'employés occasionnels a chuté de 6,3% en 2010-2011 et, d'étudiants a diminué de 5,6%.

⁴ Ces 39 organisations étaient à l'origine de 97,7% de toutes les activités d'emploi en 2010-2011.

⁵ C'est au sein de ces 33 groupes professionnels qu'ont été enregistrées 68,6% de toutes les activités d'emploi en 2010-2011, et 96,6% des activités d'emploi visant des personnes autres que des étudiants.

⁶ Des renseignements sur les diverses organisations (tableau 44) et les divers groupes professionnels (tableau 38) sont présentés à l'annexe 2.

2.4 En 2010-2011, le nombre de fonctionnaires nommés à des postes de durée déterminée, d'employés occasionnels et d'étudiants a baissé de 712 (2,8 %) dans les organisations assujetties à la LEFP. Toutefois, la taille de l'effectif nommé pour une période indéterminée a légèrement augmenté, soit de 1 376 (0,7 %), ce qui a porté le total à 191 693 fonctionnaires en mars 2011. La proportion de fonctionnaires assujettis à la LEFP qui occupent un poste pour une période indéterminée est passée de 88,1 %, en mars 2010, à 88,5 %, en mars 2011. La tendance à la hausse qui a débuté en mars 2006, époque où l'effectif nommé pour une période indéterminée représentait 87,1 % de l'effectif assujetti à la LEFP, s'est ainsi maintenue.

Source : Dossiers de la Commission de la fonction publique sur l'effectif

* La croissance pour mars 2005 inclut le transfert de 9 507 fonctionnaires de l'Agence du revenu du Canada à l'Agence des services frontaliers du Canada. Le nombre de fonctionnaires dans les autres organisations assujetties à la Loi sur l'emploi dans la fonction publique a diminué de 0,2 % entre mars 2004 et mars 2005.

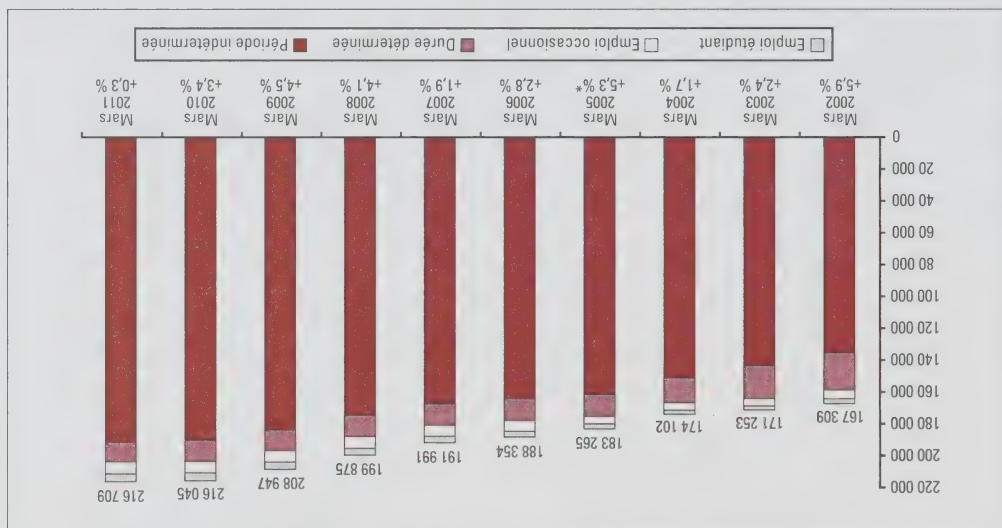


Figure 1 : Effectif assujetti à la Loi sur l'emploi dans la fonction publique selon l'exercice, la durée d'emploi et la croissance démographique annuelle (%)

2.3 Le faible taux de croissance en 2010-2011 découle d'une baisse des activités d'embauche plutôt que d'une hausse des départs de la fonction publique. Au cours des trois derniers exercices, le taux de nominations de nouveaux fonctionnaires pour une période indéterminée a chuté de façon constante, tandis que le taux de départs est demeuré relativement stable.

L'effectif assujetti à la LEFP a augmenté en moyenne de 8 000 personnes par exercice, ce qui correspond à un taux de croissance annuel de 4,0 %.

puis à 0,3 % en 2010-2011. Au cours des trois exercices qui ont précédé celui de 2010-2011, l'effectif assujetti à la LEFP a augmenté en moyenne de 8 000 personnes par exercice, ce qui correspond à un taux de croissance annuel de 4,0 %.

2 Activités d'embauche et de dotation en vertu de la Loi sur l'emploi dans la fonction publique

Points saillants :

- En 2010-2011, il y a eu une diminution considérable du nombre de nominations externes à la fonction publique et d'activités de dotation interne.
- Vu la réduction de l'embauche à la fonction publique, la croissance de l'effectif a été minimale (0,3%).
- L'embauche de fonctionnaires dans un poste pour une période indéterminée a connu une baisse supérieure à celle de personnes dans un poste de durée déterminée, d'employés occasionnels ou d'étudiants.
- Le nombre de fonctionnaires âgés de moins de 35 ans a diminué pour la première fois en 10 ans.
- Il y a eu une réduction moins importante des activités d'embauche externe et des activités de dotation interne dans la région de la capitale nationale que dans les autres régions.

2.1

Le présent chapitre offre un aperçu des activités d'embauche et de dotation menées au sein des organisations assujetties à la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP) au cours de l'exercice financier 2010-2011³. Il y a eu moins d'activités, en 2010-2011, qu'au cours de chacun des quatre exercices précédents. Ces réductions ont eu une incidence sur l'embauche de nouveaux fonctionnaires, de même que sur la mobilité au sein des organisations assujetties à la *Loi* et entre elles. La croissance et la composition de l'effectif global qui est régi par la LEFP s'en sont également ressenties.

Fonctionnaires assujettis à la Loi sur l'emploi dans la fonction publique

2.2

Le nombre de personnes employées par les organisations assujetties à la LEFP est demeuré pratiquement inchangé en 2010-2011 par rapport à l'exercice précédent. Ces organisations comptaient un effectif total de 216 709 personnes en mars 2011, soit 191 693 dans un poste pour une période indéterminée, 12 453 dans un poste de durée déterminée, 7 685 dans un poste occasionnel et 4 878 dans un poste d'étudiant. Cela signifiait 664 personnes de plus qu'en mars 2010 au sein de l'effectif. Le taux de croissance global de l'effectif a donc ralenti pour un deuxième exercice de suite, passant de 4,5 % en 2008-2009 à 3,4 % en 2009-2010,

³ Ces activités comprennent les nominations externes à des postes pour une période indéterminée ou de durée déterminée dans la fonction publique, les activités de dotation interne visant des postes pour une période indéterminée ou de durée déterminée, de même que l'embauche d'employés occasionnels et d'étudiants.

Activités d'embauche
et de dotation en
vertu de la Loi sur
l'emploi dans la
fonction publique

Chapitre 2



puisse continuer de compter sur une fonction publique professionnelle, au sein de laquelle les valeurs fondamentales du mérite et de l'impartialité politique sont protégées de façon indépendante.

Selon la Commission, pour éviter de reproduire les erreurs du passé, il faut poursuivre le recrutement cible. Ainsi, on doit s'assurer, en priorité, que les bonnes personnes, celles qui possèdent les capacités et les compétences nécessaires, sont en poste pour produire les résultats attendus par les Canadiens. Pour ce faire, les organisations devront veiller à ce que leurs initiatives de recrutement soient menées en fonction des compétences qu'elles estiment nécessaires pour l'avenir, et s'assurer d'adopter une planification intégrée et rigoureuse des stratégies de recrutement. Pour sa part, la CFP continuera d'élaborer des approches de recrutement toujours « plus ingénieuses » pour combler les nouveaux besoins des organisations dans un contexte où elles adoptent de nouveaux modèles opérationnels.

Prochaines étapes

1.45 Il est vrai que la fonction publique traverse une période de croissance nulle et se dirige éventuellement vers une période de croissance négative. Cependant, le rôle essentiel qu'elle joue dans l'offre de programmes et services à la population canadienne et dans la prestation de conseils spécialisés et objectifs à l'intention des ministres ne sera pas appelé à diminuer. De plus, les valeurs fondamentales énoncées dans la LEFP, soit le mérite et l'impartialité politique, et les valeurs directrices établies dans les lignes directrices de la CFP seront plus importantes que jamais. En période de baisse du nombre d'activités d'embauche et de dotation, chaque décision de nomination revêt une importance accrue pour assurer l'intégrité du système dans son ensemble.

1.46 La CFP collaborera avec les parlementaires, les administrateurs généraux, les organisations, les agents négociateurs et les autres intervenants pour veiller à ce que le système de dotation s'adapte au contexte opérationnel et budgétaire en constante évolution. Ce faisant, la CFP s'appuiera sur les recommandations formulées dans son rapport spécial au Parlement pour examiner les trois questions suivantes, qui exigent une attention continue :

- Améliorer l'efficacité du système de dotation;
- Améliorer la démarche visant à protéger l'impartialité politique de la fonction publique;
- Renforcer la gouvernance et les opérations de la Commission?

1.47 Le président du Conseil du Trésor devrait déposer un rapport présentant les résultats de l'examen législatif de la *Loi sur la modernisation de la fonction publique* en 2011-2012. La CFP donnera alors suite aux recommandations qui seront formulées.

1.48 Enfin, nous tenons à réitérer notre engagement à appuyer une transition harmonieuse vers une nouvelle commission au cours des prochains mois. Nous tenons, en outre, à remercier sincèrement tous les membres du personnel de la CFP, qui nous ont appuyés pendant notre mandat. Ces personnes jouent un rôle clé pour veiller à ce que la population canadienne

² Voir Canada, Commission de la fonction publique du Canada. *Le mérite et l'impartialité politique en vertu de la Loi sur l'emploi dans la fonction publique de 2003*. Ottawa, 2011.

1 Voir Canada, Vérificateur général du Canada, *Rapport au Parlement* : Chapitre 1 : Les réductions des dépenses et des effectifs au sein de la fonction publique ». Ottawa, avril 1998.

- 1.43 Malgré les nombreux défis posés par les contraintes budgétaires, il faudra continuer d'offrir des programmes et services à la population canadienne. Par conséquent, le besoin d'une fonction publique professionnelle composée de personnes hautement qualifiées reste tout aussi actuel. Dans cette optique, il sera important de garder à l'esprit les leçons tirées de l'examen des programmes du milieu des années 1990, une autre période où une compression des dépenses a eu lieu. Comme l'a signalé le vérificateur général du Canada, les initiatives de réaménagement des effectifs adoptées pendant cette période ont grandement modifié le profil de la fonction publique, notamment en ce qui a trait à la structure des générations et à la composition des groupes professionnels. Ces initiatives ont également contribué à un « exode des cerveaux » et à des pénuries dans certains groupes professionnels clés et domaines de compétence.
- 1.42 De plus, le nombre de jeunes qui sont entrés à la fonction publique en 2010-2011 a diminué. Le nombre de nouveaux fonctionnaires nommés pour une période indéterminée, âgés de moins de 35 ans, a chuté de 27,7 % de 2009-2010 à 2010-2011, passant de 9 124 à 6 590. Cela a donc contribué à réduire le nombre de fonctionnaires faisant partie de ce groupe démographique pour la première fois en 10 ans. De même, le nombre de nouvelles personnes embauchées au moyen du Programme de recrutement postsecondaire a chuté de 23,8 % : de 1 643 à la campagne d'automne 2009, leur nombre est passé à 1 252 à la campagne 2010.
- 1.41 **Recrutement** – En raison des contraintes budgétaires actuelles, il n'y a eu pratiquement aucune croissance de l'effectif dans l'administration publique centrale en 2010-2011; ce dernier n'a connu qu'une hausse de 0,3 %. La situation est attribuable à une diminution importante du nombre de nouvelles personnes embauchées à la fonction publique pendant l'année. Le nombre de nouveaux fonctionnaires nommés pour une période indéterminée est effectivement passé à 7 248, ce qui représente une baisse de 32,4 % par rapport à l'exercice financier 2009-2010.
- 1.40 Au cours de la prochaine année, la CFP mettra en place diverses mesures, notamment de nouveaux outils de soutien qu'elle élaborera, pour s'assurer que le programme d'administration des priorités, incluant le SGIP, répond aux besoins des administrateurs généraux et de leur organisation.
- La nécessité d'étudier les possibilités pour offrir des mécanismes appropriés aux bénéficiaires de priorité qui estiment avoir subi un traitement injuste.
 - La nécessité d'exercer une surveillance accrue garantissant que les inscriptions ont lieu en temps opportun, que les présentations ne sont pas trop générales, que les évaluations sont justes, qu'une rétroaction appropriée est fournie et que les bénéficiaires de priorité répondent de façon rapide et appropriée à la demande lorsque leur candidature est présentée à un employeur et que des offres d'emploi leur sont proposées.

- possèdent déjà une certaine expérience de travail au sein de la fonction publique, par exemple à titre d'employés nommés pour une durée déterminée, d'employés occasionnels ou d'étudiants.
- 1.36 À cet égard, les gestionnaires doivent pouvoir bénéficier d'un soutien approprié pour prendre des décisions relatives aux stratégies de ressourcement, ce qui met en évidence l'importance des éléments suivants :
- Les organisations doivent faire la planification des ressources humaines en tenant compte des besoins futurs, en ce qui a trait à l'effectif permanent et temporaire;
 - Les gestionnaires doivent être bien informés sur l'utilisation appropriée des ressources comme les travailleurs temporaires et occasionnels;
 - La CFP et les organisations doivent collaborer pour s'assurer que les gestionnaires ont accès aux nouveaux outils, comme les bassins de travailleurs occasionnels qui respectent le mérite dans des secteurs prioritaires.
- 1.37 **Administration des priorités** – Le « bénéficiaire de priorité » est une personne qui a le droit, aux termes de la LEFP et du *Règlement sur l'emploi dans la fonction publique*, d'être nommée avant quiconque à tout poste vacant dans la fonction publique. Cette personne doit cependant posséder les qualifications essentielles pour le poste. La CFP est chargée de veiller au respect des droits de priorité, ce qu'elle fait au moyen du Programme d'administration des priorités.
- 1.38 Le Secrétaire du Conseil du Trésor du Canada surveille l'application des dispositions sur le réaménagement des effectifs enchaînées dans les annexes des conventions collectives. Toutefois, les employés dont la fonction est supprimée en raison d'un réaménagement des effectifs peuvent bénéficier d'une priorité d'emploi excédentaire. Voilà pourquoi toute hausse des activités visées par un tel exercice au sein des organisations se traduit forcément par une augmentation du nombre de fonctionnaires bénéficiant d'une priorité d'emploi excédentaire dans le système de gestion de l'information sur les priorités (SGIP). Outre le fait que quelle s'occupe de l'administration du SGIP, la CFP offre également conseils et orientation aux organisations devant évaluer les fonctionnaires qui pourraient être déclarés excédentaires ou mis en disponibilité.
- 1.39 Au cours de l'exercice financier 2010-2011, la CFP a entrepris l'évaluation du Programme d'administration des priorités afin de s'assurer de son efficacité. À la lumière des engagements du gouvernement en ce qui a trait aux contraintes budgétaires à venir, il apparaît de plus en plus important de garantir l'efficacité du programme. L'évaluation a permis de relever certains éléments clés qui exigent une attention particulière, à savoir :
- La nécessité pour la CFP et les organisations de renforcer leur capacité en matière d'administration des priorités, notamment en précisant les rôles et responsabilités et en offrant plus de possibilités de formation pour assurer la transmission de renseignements, de conseils et de présentations de candidatures cohérents.
 - La nécessité d'examiner des façons de s'assurer que le programme d'administration des priorités n'est pas utilisé pour régler des questions de rendement des fonctionnaires.

dotation et, par le fait même, le nombre de possibilités de déplacements latéraux et ascendants. Il s'agit là d'un changement considérable pour bon nombre de fonctionnaires, qui ont été habitués au cours des dernières années à obtenir rapidement des promotions. La diminution du nombre de possibilités de nomination entraînera une pression accrue sur le système. Il faudra d'autant plus veiller à ce que les valeurs fondamentales du mérite et de l'impartialité politique, et les valeurs directrices, soient respectées dans chaque processus de nomination. Les contraintes budgétaires signifient également que les organisations devront réaliser des gains d'efficacité en modifiant leur mode de fonctionnement, ce qui amènera la fonction publique à innover. Selon la Commission, les mesures suivantes s'imposent dans le contexte budgétaire actuel :

- L'utilisation appropriée de l'effectif permanent et temporaire, et une meilleure planification à cet égard;
- L'emploi d'un système efficace de gestion de la candidature des bénéficiaires de droit de priorité;
- Le recrutement ciblé continu.

1.33 Planification intégrée de l'effectif permanent et temporaire – Pour assurer l'efficacité du système de dotation, il faut une fonction de planification solide, qui intègre et harmonise les ressources aux exigences opérationnelles. Cette planification devrait permettre d'examiner les diverses solutions de ressourcement possibles et ainsi de déterminer laquelle est la plus appropriée, en fonction des besoins ou du contexte organisationnels. Dans la fonction publique fédérale, cet exercice consiste en la planification intégrée de l'effectif permanent et temporaire, lequel se compose de personnes embauchées pour des périodes précises, comme les employés occupant un poste de durée déterminée, les travailleurs occasionnels, les étudiants et les personnes ayant conclu un marché de services en vertu de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, comme les travailleurs temporaires et les consultants.

1.34 Dans le contexte budgétaire qui existe actuellement à la fonction publique et qui devrait persister à moyen terme, les gestionnaires et leur organisation seront soumis à des pressions grandissantes. Ils seront ainsi obligés de satisfaire à certaines exigences opérationnelles au moyen de l'embauche d'employés temporaires. L'adoption d'une telle stratégie pour atteindre leurs objectifs organisationnels est légitime. Il s'agit effectivement d'une solution de ressourcement à la disposition des gestionnaires, qui leur permet de satisfaire aux exigences opérationnelles avec toute la marge de manœuvre voulue.

1.35 Toutefois, dans le contexte de la fonction publique, le choix de recourir à l'embauche de personnel temporaire doit toujours tenir compte de la nécessité de respecter les valeurs fondamentales énoncées dans la LEFP, soit le mérite et l'impartialité politique, de même que les valeurs directrices que sont la justice, l'accessibilité, la transparence et la représentativité. La Commission est préoccupée lorsque le recours à l'embauche de personnel temporaire devient une stratégie de recrutement systématique pour combler les besoins à long terme et ceux en personnel nommé pour une période indéterminée. À l'heure actuelle, une grande proportion des personnes nommées pour une période indéterminée (68,7 % en 2010-2011)

Les résultats des compressions budgétaires effectuées à ce jour se font déjà sentir dans les activités d'embauche et de dotation au sein de la fonction publique. En effet, ces activités ont connu une réduction marquée en 2010-2011, puisqu'elles ont chuté de 14,8 % par rapport à l'exercice financier précédent. L'Examen stratégique et fonctionnel annoncé pour 2011-2012 contribuera certainement à réduire davantage le nombre d'activités d'embauche et de

1.31

Étant donné qu'une période de contraintes budgétaires s'annonce dans l'administration publique, des pressions s'exerceront sur le système de dotation, et le rôle joué par la CFP dans la protection indépendante de l'intégrité de ce système continuera d'occuper une place prépondérante.

1.30

Mérite et impartialité politique dans un contexte de contraintes budgétaires

La CISR a, par la suite, indiqué quelle n'approuvait pas la procédure d'enquête de la Commission et sa façon de déterminer s'il y avait eu erreur, omission ou conduite irrégulière. Les récents travaux de vérification et les derniers résultats du Rapport ministériel sur l'obligation de rendre compte en dotation ont révélé une amélioration de ses pratiques de dotation. Toutefois, la CISR n'a pas accepté les conclusions ou les mesures correctives proposées dans la majorité des enquêtes menées à la suite de la vérification de 2009 et de la vérification de suivi. Par conséquent, la CFP formule actuellement des recommandations visant à faire en sorte que les enquêtes internes et les mesures correctives relèvent désormais de la CFP plutôt que de l'administrateur général de la CISR.

1.29

La vérification de la Commission de l'immigration et du statut de réfugié du Canada (CISR) réalisée par la CFP en 2009 a permis de constater que l'organisation devait améliorer ses pratiques de dotation. Elle a également permis de déceler des lacunes dans les mécanismes de résolution des problèmes potentiels liés à certains processus. À la suite de cette vérification, la CFP et la CISR ont conclu une entente, laquelle prévoyait que la CFP continuerait à vérifier les nominations effectuées par la CISR pendant une période d'un an (de juillet 2009 à juin 2010). De plus, la CISR acceptait que la CFP mène enquête sur tout processus de nomination interne signalé au cours de la vérification et s'engageait à prendre les mesures correctives appropriées à cet égard.

1.28

L'enquête est l'un des principaux outils à l'appui d'une approche efficace de correction des erreurs, des omissions ou d'une conduite irrégulière. Une enquête s'impose en cas d'incertitude liée aux faits survenus et aux mesures correctives recommandées pour résoudre les problèmes constatés dans le cadre d'une mesure de dotation. Le fait de ne pas donner suite aux résultats d'une enquête ou de ne pas prendre les mesures correctives nécessaires est injuste pour les fonctionnaires. Cette conduite porte donc atteinte à la vision du système de dotation véhiculée par la Loi.

1.27

De 25 à 75. De plus, les administrateurs généraux ont recours à divers mécanismes officiels et informels (le système de gestion interne des conflits ou la fonction d'ombudsman) pour régler les questions découlant des processus de nomination internes.

- 1.20 La CFP a lancé, en novembre 2005, *l'outil d'autévaluation des activités politiques* : votre situation en particulier. Depuis novembre 2008, une version actualisée, qui tient compte des commentaires et recommandations des utilisateurs, est accessible. Cet outil d'autévaluation sert de guide aux fonctionnaires, tout comme d'autres documents d'orientation fournis par la CFP, pour leur permettre de prendre une décision relativement à leur participation à des activités politiques données.
- 1.21 Pendant l'exercice financier 2011-2012, la CFP examinera les questions contenues dans l'outil d'autévaluation afin de tenir compte des préoccupations récemment soulevées par les utilisateurs et les agents négociateurs. Selon leurs propos, l'outil dissuaderait indûment les fonctionnaires de se livrer à des activités politiques.
- 1.22 **Valeurs directrices** – Dans l'ensemble, les activités de surveillance menées en 2010-2011 nous indiquent qu'il y a eu des progrès dans l'application des valeurs directrices lors de la prise de décisions de dotation et d'embauche. En particulier, la Commission est ravie de constater que l'accessibilité aux postes pour une période indéterminée à la fonction publique fédérale continue de s'améliorer. Un autre indicateur d'amélioration sur le plan de l'accessibilité est la diminution de la durée des nominations intérimaires dominant lieu à une promotion et celle du nombre de processus non annoncés utilisés aux fins de nominations intérimaires.
- 1.23 Toutefois, nous continuons de nous inquiéter de la perception des fonctionnaires à l'égard de la justice dans l'ensemble du processus de dotation. Près d'un quart des fonctionnaires ont toujours l'impression que le processus dans son ensemble n'est pas juste du tout, ou n'est juste que dans une certaine mesure. La Commission craint également qu'une chute constante du taux de nominations externes de personnes handicapées ait à long terme des conséquences néfastes sur la représentation de ce groupe dans la fonction publique.
- 1.24 **Mesures correctives** – Dans tout système de dotation, il est essentiel de disposer d'un ensemble intégré de mécanismes permettant la correction des erreurs, le cas échéant. Selon la vision énoncée dans la LEFP, les pouvoirs liés aux nominations, de même que ceux liés à la prise de mesures correctives et à la révocation des nominations internes, sont délégués de façon à assurer la souplesse du système et le règlement rapide des problèmes, dans la mesure du possible.
- 1.25 De fait, les administrateurs généraux ont un rôle important à jouer dans la prise de mesures correctives. Les administrateurs généraux à qui la CFP a délégué des pouvoirs de nomination sont également chargés de prendre les mesures correctives nécessaires et de révoquer des nominations si, après enquête, ils estiment qu'une erreur, une omission ou une conduite irrégulière a influé sur le processus de nomination interne.
- 1.26 Des éléments probants indiquent que les administrateurs généraux mènent plus d'enquêtes de ce type qu'auparavant. En effet, si le nombre d'organisations qui effectuent de telles enquêtes a diminué de 2009-2010 à 2010-2011, passant de 15 à 12, le nombre d'enquêtes signalées à la CFP a augmenté considérablement au cours de la même période, passant

à une conduite irrégulière. En outre, les cas où le respect du mérite ne peut être démontré par l'organisation, dans le dossier de dotation ou d'autres registres organisationnels, sont encore trop nombreux.

1.14 Impartialité politique – L'impartialité politique est une valeur fondamentale énoncée dans la LEFP. Elle signifie que les fonctionnaires doivent être nommés sans aucune influence politique et qu'ils doivent exercer leurs fonctions de façon impartiale sur le plan politique et être perçus comme agissant ainsi. D'après les résultats de ses activités en 2010-2011, la Commission continue de croire que des efforts supplémentaires sont requis pour assurer la protection adéquate de cette valeur fondamentale du système.

1.15 Connaissance des droits et des responsabilités : En 2010-2011, la CFP a entrepris une analyse des données tirées de son sondage sur la dotation pour évaluer la mesure dans laquelle les fonctionnaires sont conscients de leurs droits et responsabilités liés à leur participation à des activités politiques telles que définies par la Loi. S'il y a eu des améliorations à cet égard, il n'en demeure pas moins qu'un nombre considérable de fonctionnaires ne sont toujours pas bien informés de leurs droits et responsabilités liés aux activités politiques. En effet, 37 % des fonctionnaires ont indiqué qu'ils n'étaient que très peu informés de ces droits et responsabilités, voire pas du tout.

1.16 La Commission estime que ce manque de connaissances flagrant pose un risque pour l'impartialité politique de la fonction publique, à la fois réelle et perçue. Au cours de la prochaine année, la CFP collaborera avec d'autres intervenants pour combler cette lacune et veiller, de façon générale, à ce que les fonctionnaires aient une meilleure compréhension de l'importance de l'impartialité politique comme valeur fondamentale.

1.17 Allégations d'influence politique en matière de dotation : En tant qu'organisme responsable de protéger le mérite et l'impartialité politique de la fonction publique, la CFP doit s'assurer que toutes les nominations sont exemptes d'influence politique. S'il est déterminé qu'il en a été autrement, la prise de mesures correctives s'impose puisque ces nominations vont à l'encontre de la LEFP et ne respectent pas la valeur fondamentale qu'est l'impartialité politique.

1.18 Au cours des dernières années, la CFP n'a reçu aucune allégation d'influence politique en matière de dotation. Toutefois, en 2010-2011, la CFP a lancé plusieurs enquêtes sur des nominations à l'Agence de promotion économique du Canada atlantique. Ces enquêtes visent à déterminer si les nominations à l'Agence étaient indépendantes de toute influence politique, fondées sur le mérite et exemptes d'erreurs, d'omissions ou de conduite irrégulière, selon les termes de la LEFP. La CFP s'attend à terminer ces enquêtes au cours de l'exercice financier 2011-2012.

1.19 Outil d'autoévaluation des activités politiques : Sous le régime de la LEFP, les fonctionnaires qui envisagent de se livrer à des activités politiques doivent examiner leur situation particulière pour prendre des décisions éclairées et évaluer si leur participation à de telles activités pourrait porter atteinte, ou sembler porter atteinte, à leur capacité d'exercer leurs fonctions de façon politiquement impartiale.

1.13 Mérite – Nous avons conclu que, dans l'ensemble, le mérite est respecté dans les nombreuses activités de dotation qui ont cours dans la fonction publique. Les résultats de nos vérifications indiquent que les gestionnaires sont davantage en mesure d'appliquer le principe du mérite. Toutefois, comme le montrent également les résultats de nos travaux de vérification, il continue d'y avoir une certaine proportion de cas, bien que minime, où le mérite n'est pas respecté. Cette réalité est généralement attribuable à des erreurs, à des omissions ou

Évaluation globale

1.12 Notre rapport spécial a été produit dans l'intention d'appuyer l'examen législatif de la Loi sur la modernisation de la fonction publique (LMFP), dont les résultats seront présentés par le président du Conseil du Trésor. Le rapport spécial comprenait diverses recommandations de modifications législatives, de même que des recommandations visant d'autres types de changements. Dans le cadre de nos discussions avec l'équipe chargée de l'examen de la LMFP, il a fallu envisager des solutions à certains problèmes soulevés dans le rapport spécial sans recourir aux voies législatives. Nous travaillons actuellement à ces solutions. Nous sommes également prêts à donner suite aux recommandations découlant de l'examen législatif qui recevront l'aval du Parlement. Nous espérons pouvoir poursuivre bientôt nos discussions avec le Parlement dans le cadre de son examen de la Loi.

1.11 Comme nous l'avons signalé dans notre rapport spécial au Parlement, déposé le 22 mars 2011, des progrès considérables ont été accomplis à l'égard de la mise en œuvre de la Loi, mais il reste encore beaucoup à faire. Il est ainsi possible de réaliser des gains d'efficacité et, dans certains domaines, des précisions supplémentaires et des efforts continus s'imposent de façon à assurer l'application complète des valeurs fondamentales et directrices. Il faudra toutefois apporter ces améliorations dans un contexte de régression du système. En effet, ce même système que l'on utilise pour embaucher des personnes à la fonction publique et leur offrir des promotions servira désormais aussi à effectuer des réductions et à réaffecter les ressources, toujours en conformité avec les mêmes principes et les mêmes valeurs. Dans ce contexte de régression, la Commission continuera de garantir l'impartialité politique, la justice, l'accessibilité, la transparence et la représentativité dans l'application du mérite.

1.10 Le présent rapport décrit de nombreuses initiatives entreprises par la Commission à l'appui du système fondé sur le mérite. De fait, nous continuons d'appuyer les gestionnaires dans leurs activités de dotation en leur offrant des conseils, des outils et des services, par exemple des systèmes automatisés conçus en collaboration avec les ministères et organismes. Nous exerçons également des fonctions de surveillance, de vérification et d'enquête. Ces méthodes de vérification ont d'ailleurs fait l'objet d'un examen indépendant visant à en assurer la pertinence. Nous avons entrepris un examen de nos systèmes de surveillance. Nos vérifications et examens sont fondés sur le risque et ont pour but d'évaluer les systèmes et pratiques de gestion. Cependant, si nous décelons des erreurs, des omissions ou une conduite irrégulière dans un cas particulier, nous nous engageons à prendre les mesures correctives nécessaires.

fonction publique et la nécessité de se doter d'une autorité indépendante en matière de dotation dans la fonction publique du Canada. M. Aucoin était, en outre, membre du groupe consultatif externe du greffier du Conseil privé sur la modernisation de la gestion des ressources humaines. Il s'agit du groupe qui a contribué à la réforme législative ayant mené à l'adoption de la LEFP actuelle en 2003.

1.5 L'adoption de la *Loi* n'a toutefois rien changé à l'orientation de base de la Commission, qui consiste à promouvoir et à protéger le mérite et l'impartialité politique. Le statut unique de la Commission – qui assume des fonctions de direction, tout en conservant son indépendance à l'égard des orientations ministérielles et devant en rendre compte au Parlement – a été davantage renforcé par l'exigence de faire approuver la nomination du président par les deux chambres du Parlement. La Commission a grandement apprécié l'intérêt que le Parlement lui a témoigné et le soutien qu'il lui a accordé au cours des sept dernières années.

1.6 Le mandat de la Commission est sans équivoque : elle est chargée de toutes les nominations internes et externes à la fonction publique. En mars 2011, l'effectif de l'administration publique centrale se chiffrait à 216 709 personnes. Au cours de l'exercice financier 2010-2011, 105 630 nominations internes et externes ont été effectuées à l'administration publique centrale. C'est à la Commission qu'il incombe de s'assurer que ces nominations sont effectuées dans le respect de la lettre et de l'esprit de la *Loi*.

1.7 La Commission est également chargée de protéger la nature non partisane de la fonction publique en vertu de la LEFP. À cette fin, la CFP doit s'assurer de l'impartialité politique de la fonction publique, de même que de celle des employés de six organisations ne faisant pas partie de la fonction publique. En mars 2011, ces employés étaient au nombre de 47 272.

1.8 La *Loi* comprend une définition du mérite, ainsi que des orientations précises concernant le régime fondé sur l'impartialité politique et des conseils plus généraux sur la conduite du processus de dotation. Ces derniers reposent essentiellement sur les valeurs directrices, soit la justice, l'accessibilité, la transparence et la représentativité. La *Loi* prévoit également un pouvoir d'enquête en cas d'erreur, d'omission ou de conduite irrégulière dans un processus de nomination. La Commission jouit, en outre, d'un pouvoir discrétionnaire lui permettant de déléguer ses pouvoirs de dotation, de même que d'exercer une surveillance indépendante à cet égard.

1.9 La Commission a mis en place un régime fondé sur la délégation des pouvoirs, lui permettant de déléguer pratiquement tous ses pouvoirs de nomination et pouvoirs connexes. La définition du mérite, selon laquelle la personne nommée doit posséder les qualifications établies pour le poste à doter, offre à présent une plus grande souplesse. La délégation des pouvoirs s'accompagne de l'exigence de respecter le mérite et l'impartialité politique dans le cadre des nominations, et de celle de respecter les valeurs directrices et de corriger le plus rapidement possible toute erreur décelée. Selon la vision d'un système fondé sur le mérite, il faut que les personnes nommées possèdent les qualifications établies pour le poste (mérite) et que les nominations effectuées soient exemptes d'influence politique (impartialité politique), le tout dans le cadre d'un processus axé sur la justice, l'accessibilité, la transparence et la représentativité.

Introduction

- 1.1 La première Commission de la fonction publique (CFP) constituée en vertu de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP) actuelle a vu son mandat se terminer le 20 mai 2011. Deux de ses membres, Maria Barrados et Manon Vennat, demeureront en fonction pour assurer la transition jusqu'à ce qu'une nouvelle commission soit formée. M^{mes} Barrados et Vennat tiennent d'ailleurs à remercier le commissaire David Zussman de sa précieuse contribution aux travaux de la Commission au cours des sept dernières années.
- 1.2 La période pendant laquelle M. Zussman a exercé les fonctions de commissaire coïncidait avec les réformes visant à moderniser la fonction publique fédérale les plus importantes depuis les années 1960. En effet, l'adoption de la LEFP actuelle à la fin de 2003 redéfinissait les orientations de la CFP, amenant ainsi des changements considérables au sein même de la Commission et dans ses relations avec les ministères et organismes. M. Zussman a joué un rôle de premier plan dans la mise en œuvre de ces changements et a contribué à la réalisation de la vision fondamentale énoncée dans le préambule de la *Loi*. La Commission a pu compter sur sa vaste connaissance des questions liées aux politiques publiques et de l'administration publique au Canada et à l'étranger, ainsi que sur sa vaste expérience en la matière. Elle a ainsi grandement bénéficié de son expertise.
- 1.3 La vision énoncée dans le préambule est claire : elle reconnaît que la fonction publique est une institution nationale essentielle qui rend des services de haute qualité aux Canadiens et qui doit continuer de le faire. Le préambule prévoit que, pour bien servir la population canadienne, la fonction publique doit être fondée sur les valeurs traditionnelles qui sont essentielles à une fonction publique professionnelle, soit le mérite et l'impartialité politique. Il précise également que ces valeurs fondamentales doivent être protégées de façon indépendante. Le préambule reconnaît, en outre, la nécessité de pouvoir compter sur une fonction publique vouée à l'excellence, représentative de la diversité canadienne, capable de servir la population dans la langue officielle de son choix et caractérisée par des pratiques d'emploi équitables et transparentes. Enfin, le préambule jette les bases d'un système de dotation fondé en grande partie sur la délégation des pouvoirs, où les pouvoirs de nomination sont délégués par la CFP aux administrateurs généraux qui, à leur tour, sont encouragés à les subdéléguer à l'échelon approprié le plus bas possible, et où les mécanismes de recours sont destinés à résoudre rapidement les questions touchant les nominations.
- 1.4 En ce qui a trait à la vision énoncée dans la LEFP révisée, on ne saurait passer sous silence le rôle important joué par M. Peter Aucoin, décédé en juillet 2011. L'un des politologues les plus respectés de sa génération, M. Aucoin a été une figure marquante à la fois dans le milieu universitaire et dans le secteur public, de par son parcours de plus de 40 ans à l'Université Dalhousie et ses travaux à titre de chercheur et de conseiller à tous les ordres de gouvernement. M. Aucoin a également collaboré étroitement avec la CFP à divers dossiers touchant la gestion des ressources humaines, notamment en ce qui concerne l'impartialité politique de la

Opinion de la Commission



Chapitre I

Tableau 48 : Nombre de postulants au Programme fédéral d'expérience de travail étudiant (PFETE) selon la région géographique de résidence et le niveau de scolarité	176
Tableau 48(a) : Nombre de postulants au Programme fédéral d'expérience de travail étudiant (PFETE) selon la région géographique de résidence et le niveau de scolarité pour l'Ontario (sauf la RCN), la région de la capitale nationale (RCN) et le Québec (sauf la RCN)	176
Tableau 49 : Nombre de postulants au Programme fédéral d'expérience de travail étudiant (PFETE) selon la région géographique de résidence et le niveau de scolarité	177
Tableau 49(a) : Nombre de postulants au Programme fédéral d'expérience de travail étudiant (PFETE) selon la région géographique de résidence et le niveau de scolarité pour l'Ontario (sauf la RCN), la région de la capitale nationale (RCN) et le Québec (sauf la RCN)	178
Tableau 50 : Postulants à des processus externes par rapport à la main-d'œuvre canadienne	178
Tableau 51 : Demandes d'emploi et nominations pour les postes annoncés à l'échelle nationale selon la région géographique – postes de niveau d'agent	179
Tableau 52 : Demandes d'emploi et nominations pour les postes annoncés à l'échelle nationale selon la région géographique – postes autres que ceux de niveau d'agent	180
Annexe 3 : Modalités et conditions additionnelles imposées aux organisations par suite des activités de surveillance de la Commission de la fonction publique du Canada (en vigueur depuis le 31 mars 2011)	181
Annexe 4 : Sommaire des projets de vérification et d'études en cours ou prévus pour publication en 2012 et 2013	182
Annexe 5A : Continuum de surveillance de la Commission de la fonction publique	184
Annexe 5B : Examen des activités de surveillance de la Commission de la fonction publique – Résumé des progrès réalisés par rapport aux recommandations	188
Annexe 6 : Règlement sur l'emploi dans la fonction publique et décrets d'exemption	194
Annexe 7 : Glossaire	198
Biographies	200
Organigramme de la Commission de la fonction publique	204
Bureaux de la Commission de la fonction publique	206

106	Études
111	Bulletins statistiques
112	Enquêtes relatives à des processus de nomination
114	Enquêtes menées en vertu de pouvoirs précis

Chapitre 7

122	Soutien aux ministères et organismes
123	Amélioration des lignes directrices
125	Administration des priorités
129	Infrastructure de soutien
131	Services de dotation et de recrutement
140	Produits et services d'évaluation
Annexes	
150	Annexe 1
150	Cadre de responsabilisation en gestion de la dotation
151	Cadre de responsabilisation en gestion de la dotation
151	Efficacité et respect des valeurs directrices
152	Annexe 2
152	Renseignements sur les tableaux statistiques

152	Tableau 36 : Activités globales d'embauche et de dotation externes et internes à la fonction publique, selon le type et la durée d'emploi
154	Tableau 37 : Activités globales d'embauche et de dotation externes et internes à la fonction publique, selon la durée d'emploi et la situation professionnelle antérieure
155	Tableau 38 : Activités de dotation selon le type et le groupe professionnel
156	Tableau 39 : Activités de dotations selon le type et la région géographique
160	Tableau 40 : Nominations externes à la fonction publique à des postes pour une période indéterminée et une durée déterminée de trois mois et plus, selon le groupe désigné au titre de l'équité en matière d'emploi et la région géographique
161	Tableau 41 : Activités de dotation selon le type et le groupe de la première langue officielle
162	Tableau 42 : Activités de dotation selon le type, le groupe de la première langue officielle et les exigences linguistiques du poste
163	Tableau 43 : Activités d'embauche des étudiants et nominations externes à la fonction publique, selon le programme de recrutement et la région géographique
164	Tableau 44 : Activités de dotation selon le type et l'organisation
165	Tableau 45 : Changements liés à l'effectif des organisations régies par la Loi sur l'emploi dans la fonction publique selon l'organisation
170	Tableau 46 : Administration des priorités (total de la fonction publique)
174	Tableau 47 : Nombre et répartition des postulants inscrits au Programme de recrutement postsecondaire (RP) (automne 2010), selon la région géographique de résidence
175	Tableau 47(a) : Nombre et répartition des postulants inscrits au Programme de recrutement postsecondaire (RP) (automne 2010), selon la région géographique de résidence pour l'Ontario (sauf la RCN), la région de la capitale nationale (RCN) et le Québec (sauf la RCN)

Table des matières

Chapitre 1

Opinion de la Commission	8
Introduction	8
Évaluation globale	10
Mérite et impartialité politique dans un contexte de contraintes budgétaires	13
Prochaines étapes	17

Chapitre 2

Activités d'embauche et de dotation en vertu de la Loi sur l'emploi dans la fonction publique	20
Fonctionnaires assujettis à la Loi sur l'emploi dans la fonction publique	20
Activités globales d'embauche et de dotation dans la fonction publique	22
Groupe de la direction	27
Langues officielles	32

Chapitre 3

Progrès dans l'application du mérite et des valeurs directrices	38
Évaluation globale	39
Mérite	40
Valeurs directrices	42

Chapitre 4

Une fonction publique non partisane	58
Impartialité politique dans la dotation et la nomination de cadres supérieurs	59
Activités politiques des fonctionnaires	63
Relation entre la fonction publique et la sphère politique	75

Chapitre 5

Gestion de la dotation dans les ministères et organismes	80
Objectifs et méthodologie de l'évaluation	81
Portée de l'évaluation	82
Évaluation globale des facteurs de succès clés	83
Délégation des pouvoirs de dotation aux administrateurs généraux	84
Planification de la dotation et surveillance des résultats	87
Systèmes de soutien organisationnel aux ressources humaines	90
Responsabilisation organisationnelle à l'égard des résultats	90
Organisations les plus performantes	92
Efficience et souplesse en dotation	93
Perfectionnement continu du cadre de surveillance	97

Chapitre 6

Surveillance	102
Examen de la surveillance	103
Vérifications	103

Énoncé de mission, de vision et de valeurs de la CFP

Mission et vision – viser l'excellence

La Commission de la fonction publique s'efforce de bâtir une fonction publique vouée à l'excellence. Nous protégeons le principe du mérite, l'impartialité politique, la représentativité et l'usage des deux langues officielles.

Nous protégeons également l'intégrité du processus de dotation dans la fonction publique et l'impartialité politique des fonctionnaires. Nous élaborons des politiques et des orientations pour les gestionnaires de la fonction publique et les tenons responsables de leurs décisions en matière de dotation. Nous procédons à des vérifications et à des enquêtes afin de confirmer l'efficacité du système de dotation et d'y apporter des améliorations. En tant qu'organisme indépendant, nous faisons rapport des résultats obtenus au Parlement.

Nous recrutons, pour la fonction publique, des Canadiens de talent de toutes les régions du pays. Nous renouvelons sans cesse nos services de recrutement pour répondre aux besoins d'une fonction publique moderne et novatrice.

Des valeurs pour guider nos actions

Pour servir le Parlement et les Canadiens, nous sommes guidés par les valeurs suivantes, auxquelles nous adhérons avec fierté :

Intégrité dans nos actes;

Justice dans nos décisions;

Respect dans nos relations;

Transparence dans nos communications.

Ministre du Patrimoine canadien et des Langues officielles
Chambre des communes
Ottawa (Ontario)
K1A 0A6

Nous vous prions de bien vouloir présenter au Parlement le Rapport de la Commission de la fonction publique du Canada pour l'exercice 2010-2011.

Nous vous présentons le rapport conformément à l'article 23 de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (L.C. 2003, ch. 22, art. 12 et 13).

Nous vous prions d'agréer l'assurance de notre très haute considération.


Maria Barrados

La présidente,
Maria Barrados



La commissaire,
Manon Vennat

Sauf avis contraire, le contenu de ce document peut, sans frais ni autre permission, être reproduit en tout ou en partie et par quelque moyen que ce soit à des fins personnelles ou publiques, mais non à des fins commerciales.

Nous demandons aux utilisateurs :

- de faire preuve de diligence pour s'assurer de l'exactitude du matériel reproduit;
- de préciser le titre complet du matériel reproduit ainsi que le nom de l'organisation qui en est l'auteur;
- de ne pas présenter la reproduction comme une version officielle du document reproduit ni comme ayant été faite conjointement avec le gouvernement du Canada ou avec l'approbation de celui-ci.

La reproduction et la distribution à des fins commerciales sont interdites sans la permission de l'administrateur du droit d'auteur pour le gouvernement du Canada, soit Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC). Pour de plus amples renseignements, prière de communiquer avec TPSGC au 613-996-6886 ou à droitdauteur.copyright@tpsgc-pwgsc.gc.ca

Commission de la fonction publique du Canada
300, avenue Laurier Ouest
Ottawa (Ontario) K1A 0M7
Canada

Téléphone : 613-992-9562
Télécopieur : 613-992-9352

Vous pouvez également consulter le présent rapport sur notre site Web,
à l'adresse www.psc-cfp.gc.ca.

ISNN : SC1-2011

© Sa Majesté la Reine du chef du Canada, représentée par
la Commission de la fonction publique du Canada, 2011

Commission de la fonction publique
Rapport annuel
2010-2011



2010-2011

Rapport annuel

Commission de la fonction publique

